



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL 476

CEP. 88040-900 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA

CENTRO TECNOLÓGICO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A INFLUÊNCIA DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER NA
DIVERSIFICAÇÃO DA ATIVIDADE NO SEGMENTO DE ELETRIFICAÇÃO
RURAL COOPERATIVADO DO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Paulo Cezar Dondoni

Florianópolis, dezembro de 2000

PAULO CEZAR DONDONI

**A INFLUÊNCIA DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER NA
DIVERSIFICAÇÃO DA ATIVIDADE NO SEGMENTO DE ELETRIFICAÇÃO
RURAL COOPERATIVADO DO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final
pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora:

Prof. Oscar Ciro López Vaca, Dr.Eng.
Orientador

Prof. Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.Eng

Prof. Neri dos Santos, Dr Ing.

DEDICATÓRIA

À Salete

Diz o velho e conhecido adágio popular que o homem só se realiza quando gera um filho, planta uma árvore e escreve um livro. Já fiz todas essas coisas. Tive filhos, Suzan Carla e

Paulo Henrique, plantei árvores e escrevi uma dissertação.

A você - minha plena realização, com todo amor.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Oscar Ciro López Vaca Dr, pela paciência, orientação e sugestões que me fizeram crescer e permitiram o desenvolvimento deste trabalho.

Ao amigo Odilio Ortigoza Lobo, pelo incentivo.

A todas as outras pessoas, professores, colegas, que de uma forma ou de outra contribuíram.

À direção da Cooperativa de Eletrificação Rural de Palotina Ltda., e em especial o Senhor Detlef Ludwig, Secretário Executivo, por terem permitido a utilização da empresa como laboratório.

À minha Mamãe "Gema", por ter me gerado e apoiado.

Deus lhe abençoe !

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	2
LISTA DE TABELAS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 -ORIGEM DO TRABALHO.....	1
1.2 - Objetivos do Trabalho.....	3
1.2.1 - Objetivo Geral	3
1.2.2 - Objetivos Específicos.....	4
1.3 - Justificativa	4
1.4 - Metodologia Utilizada.....	4
1.5 - Limitações do Trabalho.....	5
1.6 - Estrutura do Trabalho.....	5
CAPÍTULO - 2 - A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7
2.1 - O Ciclo de Vida das Organizações e Tomada de Decisão.....	7
2.2 - O Poder de Decisão nas Organizações	11
2.3 - O Planejamento Estratégico	13
2.3.1 - A origem do planejamento estratégico.....	14
2.3.2 - Metodologia do planejamento estratégico	16
2.3.3 - Por que fazer planejamento estratégico	20
2.3.4 - O processo do planejamento	22
2.3.5 - Etapas do planejamento estratégico.....	30

2.4 - A Estratégia.....	32
2.4.1 - Uma descrição das escolas do pensamento estratégico segundo Mintzberg	37
2.4.1.1 Escola do Design.....	37
2.4.1.2 - A escola de planejamento.....	39
2.4.1.3 - A escola do posicionamento.....	44
2.4.1.4 A escola empreendedora.....	63
2.4.1.5 A escola cognitiva	65
2.4.1.6 A escola de aprendizado.....	66
2.4.1.7 A escola do poder	68
2.4.1.8 A escola cultural.....	70
2.4.1.9 A escola ambiental	71
2.4.1.10 A escola de configuração.....	72
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DAS FORÇAS DE PORTER.....	76
3.1. Ambientes das Empresas	76
3.2 Por que e o que são Cenários.....	77
3.3 Avaliação do Ramo de Negócio.....	79
3.4. Os conceitos Centrais e as Cinco Forças Competitivas de Porter.	79
3.4.1 Entrantes em potenciais.....	80
3.4.2 Rivalidade entre concorrentes.....	81
3.4.3 Pressão dos produtos substitutos.....	81
3.4.4 Poder de negociação dos compradoreres	82
3.4.5 Poder de negociação dos fornecedores	82
3.5 Estratégias Competitivas Genéricas	83
3.5.1 Liderança no custo total.....	83

3.5.2 Diferenciação	84
3.5.3 Enfoque	84
CAPÍTULO - 4 METODOLOGIA PARA SELEÇÃO E APLICAÇÃO DO CASO ..	86
4.1 Planejamento das Etapas	87
4.1.1 Preparação dos envolvidos	87
4.1.2 Descrição do planejamento estratégico existente.....	88
4.1.3 - Descrição para aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter.	88
4.1.4 O modelo BCG	89
4.1.4.1 O movimento dos produtos	94
4.1.5 Descrição para a aplicação e utilização do modelo BCG	96
CAPÍTULO 5 - A APLICAÇÃO DO CASO DA CERPA.....	100
5.1 Bases Históricas do Cooperativismo.....	100
5.2 A empresa	100
5.3 Preparação dos Envolvidos	101
5.4 A Existência do Planejamento Estratégico Implícito ou Explícito na Organização	101
5.4.1 A visão da situação atual.....	101
5.4.2 O que a empresa faz	103
5.4.3 Como a empresa está	104
5.4.4 O que vem por aí	105
5.5 O Resultado da Influência das Cinco Forças Competitivas de Porter	107
5.5.1 Ampliação da atividade para eletrodomésticos.....	107
5.5.2 Ampliação para o setor de engenharia e construção e montagem de sistemas elétricos.....	107
5.5.3 Na ampliação para a comercialização de materiais elétricos	108

5.6 O Resultado da Aplicação do Modelo BCG	108
5.7 Considerações Sobre a Aplicação Prática	111
CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES	113
6.1 - Conclusão	113
6.2 - Recomendações	114
6.2.1 Recomendações do BCG.....	114
6.2.2 - Recomendações para trabalhos futuros.....	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXO UM.....	118
ANEXO DOIS.....	127

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - AMBIENTE DO SISTEMA EMPRESA	23
FIGURA 02 - NÍVEIS DO SISTEMA	23
FIGURA 03 - O UNIVERSO DE INTERESSES PARA EMPRESA.....	25
FIGURA 04 - NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PLANEJAMENTO	26
FIGURA 05 - DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO TÁTICOS.....	27
FIGURA 06 - FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
FIGURA 07 - O MODELO STEINER DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	40
FIGURA 08 - AMPLIANDO O CONTROLE ESTRATÉGICO.....	42
FIGURA 09 - MATRIZ DE CRESCIMENTO-PARTICIPAÇÃO DO BCG.....	49
FIGURA 10 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA	52
FIGURA 11 - DILEMA DOS PRISIONEIROIS	59
FIGURA 12 - TIPO DE LÍDER.....	61
FIGURA 13 - TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	85
FIGURA 14 - CURVA DA APRENDIZAGEM.....	91
FIGURA 15 - CUSTO X APRENDIZAGEM	91
FIGURA 16 - CURVA DO CICLO DE VIDA.....	92
FIGURA 17 - TAXA DE CRESCIMENTO.....	93
FIGURA 18 - QUADRANTES DA MATRIZ BCG	94
FIGURA 19 - BCG - PASSAGEM DO TEMPO.....	95
FIGURA 20 - SEQUÊNCIA DE SUCESSO	95
FIGURA 21 - PORTFÓLIO DE CRESCIMENTO DE VENDA AGREGADA	97
FIGURA 23 - OS PRODUTOS CERPA NO MODELO BCG	110

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - DECISÃO (PROBLEMAS/SITUAÇÃO) ESTRATÉGICA	90
TABELA 02 - QUESTÕES SOBRE A VISÃO ATUAL.....	102
TABELA 03 - QUESTÕES SOBRE O QUE A EMPRESA FAZ.....	103
TABELA 04 - QUESTÕES COMO A EMPRESA ESTÁ.....	104
TABELA 05 - RESPOSTAS SOBRE O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO	105
TABELA 06 - PERCENTUAIS DAS RECEITAS DA CERPA DE 1996/2000.....	109

RESUMO

As empresas competem em um ambiente de incertezas. Se houver certeza de que os objetivos serão alcançados, não há necessidade de se conceber planos. Daí a primeira razão para a organização planejar estrategicamente, fazer planejamento.

Não é muito difícil prever o futuro. Só que não é importante, segundo Drucker. O importante é como o gestor de um negócio irá operar num ambiente competitivo.

Os efeitos e as manifestações do ambiente, e conseqüentemente as decisões tomadas na organização terão uma dimensão de alcance no longo ou no curto prazo.

Ao fazer com que a organização olhe para frente, o planejamento estratégico ao se antecipar ao impacto provocado pelo ambiente, desenvolve respostas apropriadas, reduzindo as incertezas e deixando claras as conseqüências da mudança no ambiente.

O planejamento estratégico estimula o desenvolvimento da organização além de monitorar o comportamento do ambiente externo e adequando as estruturas e recursos internos para atingir as oportunidades, identificar as ameaças , minimizando ou eliminando seus efeitos.

É neste contexto que esse trabalho procura enfatizar o planejamento estratégico como ferramenta imprescindível na gestão empresarial.

ABSTRACT

Firms compete in an uncertainty atmosphere and there is no need to conceive plans if the goals are sure to be achieved. That's the first reason the organization has to plan and plan strategically.

It's not difficult to foresee, although it's not that important, according to Drucker. The important is how the manager is going to work on in a competitive atmosphere. The effects and demonstrations in the atmosphere and consequently the decision making inside the organization will have the reach dimension at long or at short term.

Providing a lookin up for the organization, the strategic planning brings forward the impact created by the atmosphere, developing suitable answers, reducing the doubts and clarifying the changing consequences in the atmosphere.

The strategic planning stimulates the organization development and monitor the external atmosphere behaviour, appropriating the internal structures and resources in order to attain the oportunities and identify the threats, minimizing or eliminating its effects.

According to this context , the following thesis looks forward to empathizing the strategic planning as na essential tool in the business management.

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 -ORIGEM DO TRABALHO

O segmento cooperativado é responsável por grande parcela do PIB Brasileiro , o qual compreende cooperativas ".....da área rural as de produção, crédito, eletrificação e telefonia e da área urbana , as de consumo, habitação, escola de trabalho ". (Irion,1997, p. 35)

A Sociedade Cooperativa tem como um de seus princípios a democratização dos investimentos e a distribuição da renda.

A Sociedade Cooperativa de Eletrificação Rural surgiu para ocupar um espaço preterido pelo poder público, pelo desinteresse ou até mesmo pela falta de atratividade econômica.

As cooperativas organizam coletivamente, a produção, o consumo, o crédito, o trabalho, no intuito de resolver os problemas comuns.

" O Cooperativismo tem por base a posse privada dos meios de produção e o planejamento descentralizado e individualizado na cooperativa e no cooperado, dispondo-se as regras do mercado " (Irion, 1997, p. 38)

Numa rápida olhada na história e no desenvolvimento das organizações , observa-se que a economia , saiu de uma economia agrária, de trabalho em casa no século XVIII, para uma economia industrial. Houve uma troca básica do auto - emprego para empregos em metalúrgicas , ferrovias e outras.

Com o passar dos anos , as mudanças culturais e os processos de gerir negócios se alteraram nas organizações. As empresas explícita ou intuitivamente, possuem estratégias administrativas, mercadológicas, financeiras, de formação de imagem. O erro comum, que

explicita todos os fracassos organizacionais, é de não ter estratégia de empresa. Toda a empresa moderna ou aquela que pretende ser competitiva terá de criar estratégias, considerando o ambiente interno, seus valores, crenças, mitos, pontos fortes e fracos e principalmente observando o ambiente externo, suas ameaças e oportunidades.

O ambiente organizacional está em constante transformação, e por muitas vezes pergunta-se : " Afinal, faz algum sentido formular estratégia " ? A resposta é sim, mas talvez de uma forma criativa, alterando paradigmas.

" Todas as empresas possuem estratégias. Estratégias de empresas , poucas " (Matos 1993, p. 53).

Na Sociedade Cooperativa as decisões a nível macro são de autonomia da Assembléia Geral, como órgão soberano, enquanto a nível micro e sob deferimento desta , cabem à diretoria executiva.

No entanto, há uma carência de estatísticas ou bibliografia que avaliem, qualitativamente ou quantitativamente essas decisões.

É fato corrente que o agricultor, ou pelo menos aquele nato, característico da zona rural, não é muito afeito a tomar decisões, mesmo que seja em entidade que participa, ou melhor, está associado.

A agricultura é uma atividade de risco. É dependente de variáveis externas e incontrolláveis , principalmente as de natureza climática. No entanto, não é mais possível considerar a mesma como uma atividade agrária de auto-emprego, ou simplesmente trabalho em casa, mas sim tratá-la como uma organização econômica. Nesse processo de transição o agricultor se estruturou em cooperativas.

" A cooperativa é um empreendimento com duas faces, a econômica quando atua como empresa e trata do fomento da economia dos cooperados e a social quando atua como associação para promover socialmente os cooperados e ela filiados " (Irion , 1997, p. 38)

Essa associação em cooperativa significa a junção dos esforços individuais em busca de uma sinergia que proporcione competitividade.

Nesse desenvolvimento pretendeu-se aproveitar as oportunidades , antecipar e minimizar as ameaças, para que a organização se torne competitiva.

Segundo Porter (1986), uma estratégia competitiva procura estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que competem e formam a concorrência de mercado da empresa.

Os executivos não podem mais manter negócios com uma estratégia ao longo do tempo. Já se passaram os tempos de mesmice, em que a competição era estável e as atividades moderadas. A extrapolação dos dados de um exercício econômico para o outro não é mais possível. As empresas competem em uma nova economia com estratégias globais, não envolvendo somente mercados mas também investimentos.

Neste ambiente competitivo é fundamental a resposta de algumas indagações : Por que algumas empresas são mais competitivas que as outras ? Como o segmento de eletrificação rural desenvolve , mesmo que intuitivamente, o planejamento estratégico ? Quais as forças que levaram o segmento a alterar ou ampliar seu mercado ?

1.2 - Objetivos do Trabalho

1.2.1 - Objetivo Geral

Determinar o grau de influência das forças competitivas de Porter no processo que levou à diversificação da atividade no segmento de Eletrificação Rural Cooperativado, do Oeste do Paraná . "O Caso da CERPA - Cooperativa de Eletrificação Rural de Palotina Ltda".

1.2.2 - Objetivos Específicos

Em termos específicos, objetiva-se :

- Identificar a existência explícita ou implícita de planejamento estratégico na empresa.
- Identificar quais as forças competitivas que levaram à ampliação da atividade econômica da empresa.
- Desenvolver uma metodologia para seleção e aplicação do caso.
- Aplicar o Modelo BCG no Portfólio de Produtos da Cerpa, para avaliar a participação dos mesmos na composição das receitas.
- Desenvolver uma metodologia para identificação de variáveis para gestão da atividade.

1.3 - Justificativa

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se à medida que se propõe a identificar variáveis que levaram à alteração e ampliação da atividade econômica da CERPA e, ao mesmo tempo em que pretende desenvolver um estudo que possibilite avaliar a penetração e o crescimento agregado do portfólio de produtos no mercado, baseado no Modelo BCG na formação da estratégia da empresa.

1.4 - Metodologia Utilizada

O trabalho que se pretende desenvolver é o de estudo de caso que, segundo Roesch (1999,p.197) " ...permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto".

O método que se pretende utilizar para o desenvolvimento do trabalho será o de pesquisa exploratória.

A pesquisa exploratória se utiliza de métodos versáteis tais como: "...levantamento de experiência, estudo de caso e observação informal..." (Mattar, 1996 , p.19), com a utilização de fontes primárias e secundárias.

Para as fontes primárias, utilizar-se-ão informações do "Grupo" e registros da empresa e para as fontes secundárias serão utilizados levantamentos documentais e bibliografia que enfocam o assunto na visão de vários autores.

Também serão utilizadas informações baseadas na experiência dos gestores da empresa em função dos conhecimentos acumulados sobre o tema em estudo.

1.5 - Limitações do Trabalho

As possíveis limitações do trabalho que podem surgir decorrem da falta de informações ou até mesmo de problemas na divulgação das mesmas pela empresa pesquisada, que por motivos diversos está impedida de divulgá-los.

1.6 - Estrutura do Trabalho

No capítulo 1 , estão desenvolvidos fatos históricos e características do segmento cooperativado. Procura-se caracterizar que a competitividade está alterando a maneira de se fazer negócios , mesmo no setor cooperativado , o desenvolvimento de estratégias será fundamental para o seu desenvolvimento.

No capítulo 2 , descreve-se a evolução do planejamento estratégico, os fatos e os autores que versam sobre o assunto e as metodologias que foram desenvolvidas ao longo do tempo que orientam as organizações na formulação de estratégias.

No capítulo 3 , são apresentadas as metodologias que orientaram o desenvolvimento do trabalho decorrentes das Forças competitivas de Porter.

No capítulo 4 , demonstra-se a metodologia para aplicação do modelo BCG.

No capítulo 5, mostra-se o desenvolvimento da aplicação do caso.

No capítulo 6, são apresentadas as conclusões do trabalho realizado e as recomendações para pesquisas futuras.

CAPÍTULO - 2 - A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 - O Ciclo de Vida das Organizações e Tomada de Decisão.

Os organismos vivos - sejam eles plantas, animais, pessoas - também chamados de sistemas abertos, que dinamicamente interagem com o ambiente, possuem um ciclo de vida. Todos esses organismos nascem, crescem, envelhecem e morrem. Ao longo de seu ciclo de vida, esses sistemas vão alterando seu comportamento, reagindo ao meio ambiente onde se inserem.

As organizações, da mesma forma que os organismos vivos, possuem seu ciclo de vida, não seguem a mesma cronologia das plantas, animais ou pessoas, que nascem, crescem e morrem. As organizações têm como escopo se perpetuarem, as pessoas é que são passageiras.

Considera-se ciclo de vida das organizações, sua evolução através dos tempos. Com o passar dos anos, ou por necessidade de ajuste provocado pelo ambiente, as organizações vão alterando seu ciclo. " Assim como ocorre com os organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações se manifestam na inter-relação entre dois fatores : flexibilidade e controlabilidade " (Adizes, 1998, p.2). Uma organização nasce quando o compromisso da fase das especulações, formulação de idéias, dos pressupostos do novo negócio é posto em prática. A cultura organizacional que ao longo do tempo vai se formar é quem determinará o fator de empresa nova, com suas características de uma organização " flexível " ao da empresa velha, rígida, com regulamentação " inflexível ". Uma organização jovem é aquela que dispõe de uma hierarquia flexível, é principalmente aquela que está iniciando suas atividades, com pouca regulação, onde o enfoque principal passa a ser a produção e os resultados, isto é, para quê a empresa foi criada. "Jovem, significa que a

organização é capaz de mudar com relativa facilidade " (Adizes, 1998, p.2) Empresa adulta, aquela regulamentada, hierarquizada, com elevados e crescentes controles , não havendo espaço para criatividade, ou reduzidas condições de decisão nos níveis inferiores, média gerência . A verticalização das decisões dificilmente chega aos níveis de piso de fábrica.

A organização em seu estágio inicial, " jovem ", está movida pelo entusiasmo de seu fundador. O empreendedor apaixona-se pela idéia do negócio. É o processo de firmar compromissos com os ideais de longevidade e lucros incessantes. " Ao firmar um compromisso, o fundador poderá estar fazendo promessas das quais ele, em retrospectiva, talvez venha a se arrepender ". (Adizes, 1998, p. 13) A organização jovem segue o ímpeto de seu fundador, muitas vezes transcende os limites do racional , onde os obstáculos não são considerados barreiras a serem ultrapassados. É nessa fase que a organização se torna vulnerável, muitos compromissos são assumidos sem uma criteriosa avaliação dos riscos. Outra característica da organização em seu estágio inicial é a concentração de comando, "absolutismo ", não delegação - a responsabilidade pelas grandes decisões são do dono, do fundador, do empreendedor. Como resultado , ele se torna o principal depositário de informações.

Uma segunda fase , é a da transformação quando a empresa busca o que Adizes (1998, p. 50) chama de adolescência . " As atitudes de comportamento da organização são o conflito e a inconsistência, como: inconsistência nas metas organizacionais, inconsistência nos sistemas de remuneração e incentivos ".

A segunda fase, que denominamos a fase da transformação, envolve delegação, liderança e inversão das metas.

Na delegação deverá ocorrer a profissionalização da empresa ao mesmo tempo que altera a cultura organizacional, saída do absolutismo para a constitucionalidade. É nessa fase que o empreendedor, o fundador, terá que se submeter à profissionalização, modificando seu

comportamento, adequando - o à nova situação . Inicia-se um processo de aprendizado para o empreendedor , o fundador. "A mudança evolutiva inicia-se a partir da percepção do problema não sendo imune ao desconforto característico de qualquer mudança".(Pereira e Fonseca, 1997, p. 247) O fundador deve também dispor-se a dizer, "Eu prefiro submeter-me à empresa a ter a empresa submetida a mim " (Adizes, 1998, p.50). O estilo solitário da gestão desaparece. Agora o negócio exige mais do que habilidades individuais, não há possibilidade de gerir a organização como um " monólogo "

A liderança surge como facilitadora das ações. O líder será aquele que inspira os colaboradores a prepararem a organização para o futuro. É nessa fase que a organização sofrerá a transposição das metas. No início , as metas eram quanto " mais ", melhor . Quanto mais vendas, melhores lucros. Porém, isso não é verdadeiro. Alguém parou para verificar se um aumento de 20% das vendas gerou lucro proporcional, ou ocorreu o contrário , os custos equivalentes foram superiores ao crescimento das vendas. Nessa fase é que a organização adota o critério de " o melhor é mais ", fazer melhor as coisas. Produzir com qualidade, ser competitiva, o que não ocorria até então. A turbulência e o estado de ânimo , a coragem da empresa jovem não permitiam essa reflexão. Em sua obra ,Os Ciclos de Vida das Organizações ,Adizes (1988) classifica o ciclo de vida de uma organização comparativamente ao da vida de um ser humano em seus vários estágios, da concepção que ele chama de " namoro " ao seu "envelhecimento e até a morte".

Os seres vivos têm um ciclo que em seu estágio final os leva à morte. É o que não ocorre , ou o que não deveria ocorrer com as organizações. Todo o empreendimento seja ele, escola, hospital ou indústria tem como objetivo, pelo menos essa é a intenção, o desejo de seu fundador , a longevidade, a perpetuação ao longo do tempo. " No mundo das instituições , as empresas são membros recentes " (Geus,1999, p. xv) O mundo ocidental conhece as organizações há uma fração de tempo em relação à história da humanidade . Poucas ou

somente duas instituições são relatadas como as que ultrapassaram alguns séculos de vida: "A Stora na Suécia , com mais de 700 anos e o Grupo Sumitomo no Japão, fundado em 1590. (Geus, 1999, p. xvi)

As mudanças do cenário mundial. Um novo patamar , a transformação da sociedade, a revolução tecnológica, tudo isso faz com que a organização tome decisões. A decisão, a assimilação das referências, é que levam ou não a organização à longevidade . As previsões, os cenários e as estratégias serão os facilitadores de decisões. " Sobreviver e prosperar em um mundo volátil exige uma gerência sensível ao meio ambiente " (Geus, 1999, p. 10)

As relações e as decisões nas empresas são pautadas por valores, normas, mitos e símbolos. " A tomada de decisões, tanto na família quanto nas empresas e na sociedade em geral, tem muito a ver com a percepção dos papéis masculinos e femininos "(Pereira e Fonseca, 1997, p.56) O homem é quem decide. Ele é que toma as decisões certas. Essa diferenciação de poder de decidir origina-se dos valores religiosos, judaicos, cristãos, caracterizados pelo poder do macho e a reclusão e ignomínia da mulher. A Teoria Administrativa é uma ciência nova, em seu berço , a Escola Clássica, pouco se refere à tomada de decisões. No início do século XX, as coisas demoravam para acontecer, o ambiente era estável. A sociedade mudou, o mundo mudou e as empresas mudaram e as decisões têm outra abrangência. A decisão única e centralizada passa ao contexto de ampliação perceptiva das pessoas. A tomada de decisão já busca compatibilizar os objetivos pessoais e organizacionais. A informática propiciou um volume enorme de informações, cresce a complexidade e multiplicidade das decisões. A globalização, a internacionalização da economia, a quebra de barreiras alfandegárias, a mudança do espaço econômico , o desafio à sobrevivência e à competitividade faz com que a empresa mude seus paradigmas em relação a decisões.

2.2 - O Poder de Decisão nas Organizações

Discutida a estrutura e a distribuição das unidades da organização, cria-se uma lógica da necessidade de distribuição do poder na tomada de decisão. A descentralização ou a centralização estão diretamente ligadas à dimensão do poder e da necessidade de coordenação. "A estrutura é centralizada quando todos os poderes de decisão se situam num único ponto da organização - em última análise nas mãos de um único indivíduo ; diremos que a estrutura é descentralizada sempre que o poder se encontra disperso por várias pessoas ". (Mintzberg, 1995, p.208).

A maioria das questões relacionadas com a divisão do trabalho que ao mesmo tempo envolvem a coordenação é que definem o maior ou menor grau de centralização ou descentralização.

Em princípio, todas as decisões deveriam estar na extremidade superior da pirâmide da organização, no vértice estratégico, na cúpula ou ainda na alta administração ou outras denominações que se queiram dar.

No entanto, a função da alta administração não é só o comando, mas principalmente assegurar a organização no cumprimento de sua missão, como ainda prover os recursos para que os envolvidos no processo atinjam os objetivos organizacionais.

A centralização é uma forma mais eficaz de coordenação dentro de uma organização. No entanto, nem todas as decisões devem ou podem ser tomadas dentro de um único centro, ou único indivíduo, daí o porquê da descentralização.

Segundo Mintzberg (1995) , o erro mais comum cometido pelas organizações para a não descentralização, é aquele cometido pelos seus gestores com relação às limitações cognitivas dos subordinados ; ou ainda acreditando que os níveis inferiores na hierarquia não possuem capacidade intelectual para decidir. Ainda uma outra conceituação é apresentada

com maior ênfase por Driver e Streufert, (apud Mintzberg, 1995, p. 211) "Quanto mais informação o cérebro tenta receber, menos informação recebe na realidade ", o que leva a uma decisão de maneira errônea. Para a sobrecarga de informações não ocorrer , a delegação da decisão deverá ser deixada ou transferida a outros indivíduos que disponham de tempo e capacidade para tal.

O estímulo à decisão desenvolve a criatividade. E a organização se beneficiará da iniciativa e criatividade ao conferir poderes de decisões nas outras esferas da hierarquia, ou seja, fora da cúpula, da alta direção ou mesmo no nível operacional. Esse posicionamento no alargamento da tomada de decisão ao mesmo tempo que se está alargando o campo das informações, principalmente as de caráter informal, se estará aumentando o grau de participação no processo.

O termo descentralização é utilizado por Mintzberg (1995) de três maneiras fundamentalmente diferentes na literatura: em primeiro lugar, existe a dispersão do poder formal no sentido descendente dentro da hierarquia. O segundo é o poder de decisão e principalmente o poder informal, que pode estar nas mãos da autoridade formal ou até mesmo estender-se para os indivíduos fora da linha formal. E finalmente , o terceiro , a descentralização que nada tem a ver com o poder de tomar decisões.

As decisões nas organizações têm muito a ver com sua maturidade temporal. Quando jovens, tem tendências de apresentar definições vagas, não definindo com clareza o que é prioritário. À medida que o tempo passa, a organização vai aprendendo, cria cultura, desenvolve modelos para fazer frente ao ambiente.

Neste contexto, e para que a sobrevivência não seja ameaçada e a empresa seja competitiva no ambiente , ela terá que otimizar seus pontos fortes e desenvolver suas estratégias para as oportunidades.

2.3 - O Planejamento Estratégico

A história da humanidade está ligada à história das organizações. Sejam elas escolas, hospitais ou indústrias. A organização não é fruto da nova economia, da globalização ou da era do conhecimento. No Egito, os Faraós se utilizaram dela na construção das pirâmides. As grandes irrigações na China, de certo não foram frutos do acaso.

A sociedade moderna depende das organizações. As pessoas nascem nelas, e muitas vezes até morrem. " As organizações são tão inevitáveis quanto a morte e os impostos ." (Hall, 1984)

Além de ter um fim , uma missão específica , qualquer empresa terá que "viver em sociedade", isto é, existir , e contribuir para a sociedade.

O ambiente organizacional está em constante mutação e incerteza. "Quando paramos a observação para anotar o que observamos, o "algo" continua se modificando. " (Bethlem,1998, p. 145).

As organizações precisam interagir com o ambiente, tanto quanto as tendências atuais quanto as do futuro, visando à sobrevivência e competitividade.

O Planejamento Estratégico visa ao desenvolvimento de caminhos possíveis para a organização, que denominamos estratégias, na busca da situação desejada. "O Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes." (Drucker ,(apud Rebouças, 1999, p. 22).

De acordo com o comportamento organizacional, no seu relacionamento com o ambiente Vasconcelos (1978), adota três tipos de comportamentos : Organizações que se isolam, não interagem com o ambiente e mantêm suas estratégias inalteradas, como os dinossauros do passado, tenderão a desaparecer. Aquelas que correm atrás do prejuízo. Agem como camaleão, reagem " a posteriori ", adotam um comportamento de adaptação. Poderão

perder o "time" exato de resposta ao ambiente interno ou externo. E a terceira condição são as organizações que visualizam o longo prazo de comportamento proativo.

Sem dúvida nenhuma, as mudanças no ambiente organizacional vêm ocorrendo de forma rápida. Uma colisão de pressões tecnológicas, culturais, competitivas, estão criando um vórtice na maneira de gerir negócios.

Redefinir, reorganizar, reengenharia, mudança de paradigmas, são as palavras que fazem parte do jargão diário nas organizações.

As estratégias a serem adotadas pelas organizações para explicar e orientar essas mudanças serão formatadas com uma tipologia que contemple as forças que impulsionam, ou algumas das que impulsionam as mudanças contemporâneas. A tecnologia, "a era do conhecimento" está transformando os negócios de maneira drástica. O governo através da desregulamentação está revendo seu papel na economia. E por fim, o fenômeno globalização. Empresas de qualquer parte do mundo competem em todos os segmentos. A empresa terá que responder: Para onde estou indo? Ou seja, como será nossa empresa no futuro. Como chegar lá? Ou seja, como gerenciar o processo de mudança. Gerenciar com base nos fatos, o que significa ter uma compreensão da realidade. Quais as novas capacidades e habilidades de que precisamos? Habilidades de gerir e conduzir equipes "empowerment" liderar "coach". treinar pessoas para vencer e estimular a criatividade.

2.3.1 - A origem do planejamento estratégico

A realidade do ambiente econômico desde a crise de 1930 na maioria das economias capitalistas estava fundamentada no "keynesianismo", ou seja, a teoria monetarista de Lord John Maynard Keynes, que proclamava sua obra "*The General Theory of Employment, Interests and Money*", publicada em 1937. Keynes defendia a intervenção do governo na economia através de medidas monetárias, afirmando que o desenvolvimento surgiria das

medidas intervencionistas e não provocado pelas forças do livre mercado. Posição exatamente contrária era a dos economistas austríacos, Otto Bauer, Joseph Schumpeter e von Hayek. Schumpeter, em sua obra "*Der Rechenpfenning*" em 1917, defendia o livre mercado, como a única força capaz de gerar competição e desenvolvimento das nações.

Entretanto, desde o "*New Deal*" do Presidente americano Roosevelt nos anos 30, o modelo adotado pelas nações ocidentais inclusive latino-americanas, foi o "keynesianismo".

Esse não foi o modelo adotado pelo Japão e Alemanha Ocidental, afastando-se do "keynesianismo" e aproximaram-se do "schumpeterianismo", modelo que dá ênfase no desenvolvimento da economia de mercado.

No início do Século XX, pode-se observar nas empresas americanas a utilização de técnicas de planejamento. Após a Segunda Guerra, a partir de 1945, com a expansão nos Estados Unidos e com a abertura de novos mercados, seu uso se torna mais intensivo. Nesse período o planejamento estratégico era, basicamente a extrapolação de dados estatísticos passados. "Se ocorreu, ontem, há probabilidade de ocorrer hoje, e bem possível, ocorrerá amanhã".

Na década de 50, com a recuperação econômica da Europa e do Japão, principalmente, e com o desenvolvimento de outras economias, essa visão de extrapolação se modifica. Novos mercados, a instabilidade ambiental, a competição, a interferência governamental, o aparecimento de certa forma incipiente da preocupação ecológica, novas posturas sociais são propulsores de mudanças.

As empresas são obrigadas a repensar sua maneira de agir e gerir. O planejamento estratégico já não pode ser uma mera extrapolação de dados. Novas ferramentas serão utilizadas em contraste às do passado.

Em 1965, Igor Ansoff publica o livro *Corporate Strategy*, que se constitui num novo modelo de planejar, um novo quadro para visualizar o futuro organizacional.

Historicamente pode-se considerar sem dúvida nenhuma, o marco que pôs fim à " Belle Epoc " da economia vegetativa tanto dos Estados desenvolvidos quanto dos emergentes, entre 1945 e 1970, foi a crise energética, causada pelo cartel do petróleo nos anos 70, que alterou o comportamento das economias mundiais.

A crise energética dos anos 70 não foi prevista pelos modelos de gestão existentes naquele momento , o que levou nações e empresas ao colapso.

Este cenário mundial provocado pelo movimento do cartel do petróleo mostrou que o comportamento da economia até então previsível, transforma-se numa economia imprevisível, onde os modelos dos sistemas de planejamento empresarial até então em uso, ou seja , a mera extrapolação dos dados, não são mais adequados a uma economia mutável.

2.3.2 - Metodologia do planejamento estratégico

A metodologia e técnicas do planejamento estratégico são conseqüências de um desenvolvimento histórico que teve início no século XVIII com a Revolução Industrial e com os pensadores econômicos das teorias clássicas Stuart Mills, Adam Smith, Maltus, Parson, Ricardo, Karl Marx, Engles e posteriormente com os denominados neo-clássicos Schumpeter, Keynes, Samuelson e Milton Friedmann.

Todos estes exerceram influências históricas, no entanto , não participaram da formulação das teorias do planejamento estratégico. Estas foram emprestadas das ciências militares, e principalmente da obra do General Prusiano, o Barão Karl von Clausewitz, publicada em 1832 sob o título "*Taktische Kriegwissenschaften* " que foi traduzido para nossa cultura como sendo o "Tratado sobre Estratégias de Guerra ", manual este que se tornou a "Bíblia " em academias militares famosas como Westpoint, nos Estados Unidos e Sandhurst na Inglaterra. Até chegar às técnicas do planejamento estratégico hoje utilizadas,pôde-se observar que a extrapolação dos dados passados tinha sua intensidade nos fenômenos

pertencentes ao microcosmo da empresa, " olhavam para o próprio umbigo ", uma visão exclusivamente interna , quando o planejamento estratégico se diferencia primordialmente quanto à projeção dos macroobjetivos dentro do macroambiente, visualizando os fenômenos externos.

Nas técnicas do planejamento estratégico podem se observadas em seu desenvolvimento e aplicação histórica as seguintes hierarquias de planejamento: " Planejamento por intuição, por volume de vendas , por lucratividade, por margem de contribuição, ROI e ROE, *Product Life Cycle*, *curva de experiência*, *Multiple Factor Matrix* e finalmente Planejamento Estratégico ". (Rasmussen, 1990,p.42)

Todas as ferramentas existentes para formulação do planejamento estratégico , segundo o Professor Paulo de Vasconcelos, da Fundação João Pinheiros de Belo Horizonte, são de metodologias analisadas e baseadas em culturas do Primeiro Mundo, economias desenvolvidas e que, para o nosso caso brasileiro não são contempladas características típicas de nossa cultura, como por exemplo , o já consagrado " jeitinho brasileiro ".

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório. A tomada de decisão está incrustada na cultura empresarial.

O processo de planejar envolve, portanto, uma maneira de pensar; que envolve indagações; que por sua vez envolve questionamentos.

Toda atividade de planejamento deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir da análise ambiental independente e mutável.

Após o primeiro choque energético, que provocou uma série de conseqüências no âmbito econômico internacional , pesquisadores de grandes centros acadêmicos das Universidades de Harvard e Chicago tentaram substituir as técnicas de planejamento empresarial.

Em conjunto com os segmentos acadêmicos, juntaram-se Consultorias como o Boston Consulting Group e a empresa McKinsey Consultants, desenvolvendo uma nova disciplina gerencial, o "*Strategic Management*", ou seja, a gestão estratégica. A extrapolação dos dados de um exercício econômico, condição possível no período de 1945 a 1970, não era contemplada nessa nova formulação de planejamento. Esses estudos identificaram métodos que permitiam a empresa desenvolver macroobjetivos estratégicos, que serão transformados em estratégias e objetivos operacionais.

Ainda segundo Rasmussen, (1990, p. 45) podemos observar em termos históricos um calendário de métodos de planejamento desde o século XVII, que progressivamente se sofisticou até chegar ao planejamento estratégico do século XX :

- Planejamento Estratégico. Ackoff, Ansoff, Bower, sendo aplicado inicialmente pelas Consultorias " Boston Consulting group e McKinsey Consultants ";
- 1960 Planejamento de otimização - Peter Drucker. O Pai da Teoria Administrativa, no planejamento da gestão por otimização e objetivos;
- 1950 Planejamento de Marketing e Distribuição Philip Kotler e Luis Cassels. planejamento dos segmentos mercadológicos, pesquisas de marketing e análise das ameaças de concorrentes no macroambiente operacional da empresa;
- 1920 Planejamento de custos e resultados - Otto Bauer, Joseph Schumpeter e Keynes, no planejamento micro e macroeconômico, dos sistemas monetaristas e economia de mercado;
- 1900 Organização e Formulação de Mão-de-Obra, Max Weber e Mayo. Conceitos sociológicos para o planejamento de recursos humanos;
- 1850 Sistemas de automatização e racionalização Robert Taylor e Henry Ford ;
- 1800 Conceitos de engenharia e automatização tecnológicas com novas fontes de energia - vapor e energia elétrica;

- 1700 Desenvolvimento de fontes de matérias-primas e transportes, teoria dos Clássicos Mills, Ricardo e Adam Smith, na formação das teorias das riquezas dos homens.

De acordo com Ackoff (apud Rebouças, 1999, p. 39) existem três tipos de filosofia de planejamento dominantes:

- A filosofia da satisfação, designa o esforço mínimo de satisfação. "Satisfazer - suficientemente bem - mas não necessariamente - tão bem quanto possível ". O processo de planejamento inicia pela determinação de objetivos. Estes objetivos serão qualitativos e quantitativos. A preocupação básica da filosofia da satisfação é com o aspecto financeiro, com ênfase no orçamento e suas projeções , o menor número possível de conflitos e a menor resistência de implantação. Filosofia esta voltada para a sobrevivência da organização, com pequeno aprendizado do processo cultural de planejar;
- A filosofia da otimização. O planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível já se utiliza de algumas técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação. Os objetivos são formulados em termos quantitativos combinados em uma medida geral e ampla de desempenho . Há uma tendência nesta filosofia de se ignorar objetivos não quantificáveis. A filosofia da otimização teve sua aplicabilidade no desenvolvimento de grandes computadores e na área de pesquisa operacional;
- A filosofia da adaptação -, também chamada de planejamento inovativo, que se baseia nos processos. A filosofia da adaptação é também chamada de homeostase, procura equilíbrio interno e externo. Em ocorrendo o desequilíbrio, que por sua vez reduz a eficiência do sistema da empresa, esta adota diferentes respostas . A passiva, mudando seu comportamento, adotando soluções normais como dispensa

de pessoal, economizando material; ou adaptativa, quando há preocupação em antecipar ao meio ou ainda adaptar-se à nova situação. Finalmente, há uma resposta auto-estimulada, aquela que busca uma constante de crescimento.

Estes princípios foram úteis no desenvolvimento de modelos para tomada de decisão nas organizações que envolvem desde a localização, *layout*, distribuição de produtos e até gestão de equipamentos.

2.3.3 - Por que fazer planejamento estratégico

As empresas competem em um ambiente de incertezas. Se houver certeza de que os objetivos serão alcançados, não há necessidade de conceber planos. Daí a primeira razão para a organização planejar estrategicamente, fazer planejamento estratégico.

Contudo, o que fazer, está cada vez mais complicado, e demasiadamente mais difícil de se visualizar pelas organizações um horizonte num espaço ilimitado, o "céu de brigadeiro".

As turbulências e incertezas do ambiente é que promovem a necessidade de praticar o planejamento estratégico que é, na sua plenitude vinculado à constante análise e acompanhamento do macroambiente.

O planejamento estratégico estimula o crescimento e desenvolvimento da organização além de monitorar o comportamento do ambiente externo e adequando as estruturas e recursos internos para otimizar as oportunidades e identificar e enfrentar as ameaças minimizando ou eliminando seus efeitos. "As incertezas no mercado sempre existiram, mesmo antes da primeira crise energética nos anos 70, mas nas últimas duas décadas adicionaram-se às incertezas a turbulência e a imprevisibilidade, que podem causar repentinas alterações, especialmente nas variáveis tecnológicas, assim como na manifestação de mudanças nas necessidades dos consumidores". (Rasmussen, 1990 p. 56)

O planejamento estratégico aliado à gestão empresarial estratégica é instrumento que leva o executivo a tomar decisões mais eficientes.

A delegação de poderes e responsabilidades para todos os níveis hierárquicos facilitará e consolidará a integração das informações e tornará o planejamento mais consistente, possibilitando uma melhor coordenação dos esforços.

No planejamento estratégico está implícito o comprometimento de todos os níveis. Como consequência do comprometimento, a comunicação e interdependência fluirão normalmente, não haverá congestionamento ou gargalos e as tensões geradas por decisões tomadas em função dos riscos envolvidos não provocam distensões e conflitos.

O comprometimento no processo de planejamento estratégico elimina o famoso jargão: " Isto não é de minha responsabilidade, é problema do departamento tal ou fulano de tal ". A interdependência e os objetivos comuns dos participantes no processo levam ao cumprimento dos macroobjetivos da organização.

O envolvimento de todos os níveis hierárquicos na formulação do planejamento estratégico facilitará sua implantação. A interdependência e o gerenciamento profissional do fluxo de dados e informações evitarão a formação de atividades em duplicidade no processo de desenvolvimento e operacionalização dos objetivos.

Ao estimular o desenvolvimento e o crescimento da organização, o planejamento estratégico faz com que esta, a organização, esteja em constante observação do comportamento do macroambiente e da necessidade de cumprir diferentes objetivos dentro de sua estrutura de gestão estratégica.

A formação de um banco de dados é uma das condições do planejamento estratégico. A consolidação das informações levará à realização dos objetivos e metas estratégicas.

O planejamento estratégico não se limita a analisar o desempenho, a disponibilidade de recursos e as limitações do ambiente interno da organização. O planejamento estratégico tem

como finalidade profícua estabelecer quais programas de ação devem ser seguidos, quais objetivos a serem alcançados ao mesmo tempo que relacionam o valor ao racionalismo à eficiência e à competitividade.

Ao fazer com que a organização olhe para frente, o planejamento estratégico ao antecipar-se do impacto provocado pelo ambiente, desenvolve respostas apropriadas, reduzindo as incertezas e deixando claras as consequências da mudança no ambiente.

Concluindo, o planejamento estratégico leva à definição das metas de uma organização, ao estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e ao desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar as atividades organizacionais.

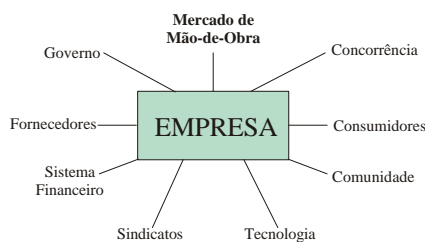
2.3.4 - O processo do planejamento

As empresas existem e funcionam como um sistema. O planejamento estratégico trata da empresa como um todo dentro do ambiente.

" Sistema é definido como um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função.
" (Rebouças, 1999, p. 51).

Os efeitos e as manifestações do ambiente, e conseqüentemente as decisões tomadas na organização terão uma dimensão de alcance no longo ou no curto prazo. É dentro desse contexto que se desenvolve o planejamento estratégico, conforme demonstra a figura número 01.

FIGURA 01 - Ambiente do sistema empresa

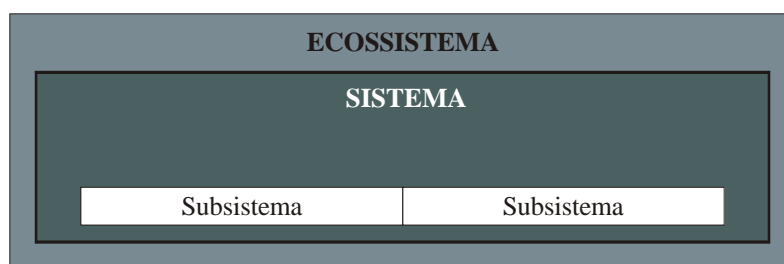


Fonte: (REBOUÇAS, 1999, p.53)

Ainda Rebouças, (1999) , como o demonstrado na figura número 02 , considera três níveis da hierarquia de sistemas:

- sistema : é o que se está estudando , considerando;
- subsistema : são partes do sistema; e
- supersistema ou ecossistema : é o todo e o sistema é um subsistema dele

FIGURA 02 - Níveis do Sistema



Fonte:(REBOUÇAS, 1999, p.54)

Os níveis citados têm influência no planejamento estratégico, pois é nesse campo que se processa o planejamento, ou ainda , na empresa como um todo.

A empresa age como um sistema aberto, ou seja, aquele que está em constante intercâmbio com seu ambiente. Intercâmbio este que é constituído de entradas e saídas de informações, materiais e energia, e principalmente a informação que está relacionada com a redução ou não de ameaças e incertezas existentes no ambiente.

Segundo Von Bertalanffy (apud Rebouças, 1999, p. 54) existem dois conceitos que facilitam o entendimento da empresa como sistema aberto, e sua interação com o ambiente:

- equifinalidade, segundo a qual um mesmo estado final pode ser alcançado, partindo de diferentes condições iniciais e por maneiras diferentes;
- entropia negativa, que mostra o empenho dos sistemas em se organizarem para a sobrevivência, por meio de maior ordenação.

O planejamento estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois segundo Rebouças (1999) : Previsão - define-se pela probabilidade de ocorrer algo, fundamentado em registros ; Projeção - o futuro tende a ser igual ao passado; Predição - o futuro tende a ser igual ao passado, porém a organização não tem controle sobre o processo; Resolução de Problemas - correção de discontinuidades e desajustes entre o ambiente externo e a empresa; Plano - consolidação formal das informações.

O planejamento estratégico define-se como sendo, atitudes ou decisões atuais que implicarão nos resultados futuros. O planejamento abrange um processo de inter-relações e interdependências que tem como objetivo atingir metas definidas pela empresa.

O planejamento estratégico provoca mudanças nas organizações, ou seja, altera as características das pessoas, da tecnologia e dos sistemas. As modificações provocadas poderão incorrer no treinamento de pessoas, melhor adequação às funções, evolução dos conhecimentos provocada pelo avanço tecnológico e alterações nos sistemas funcionais da organização.

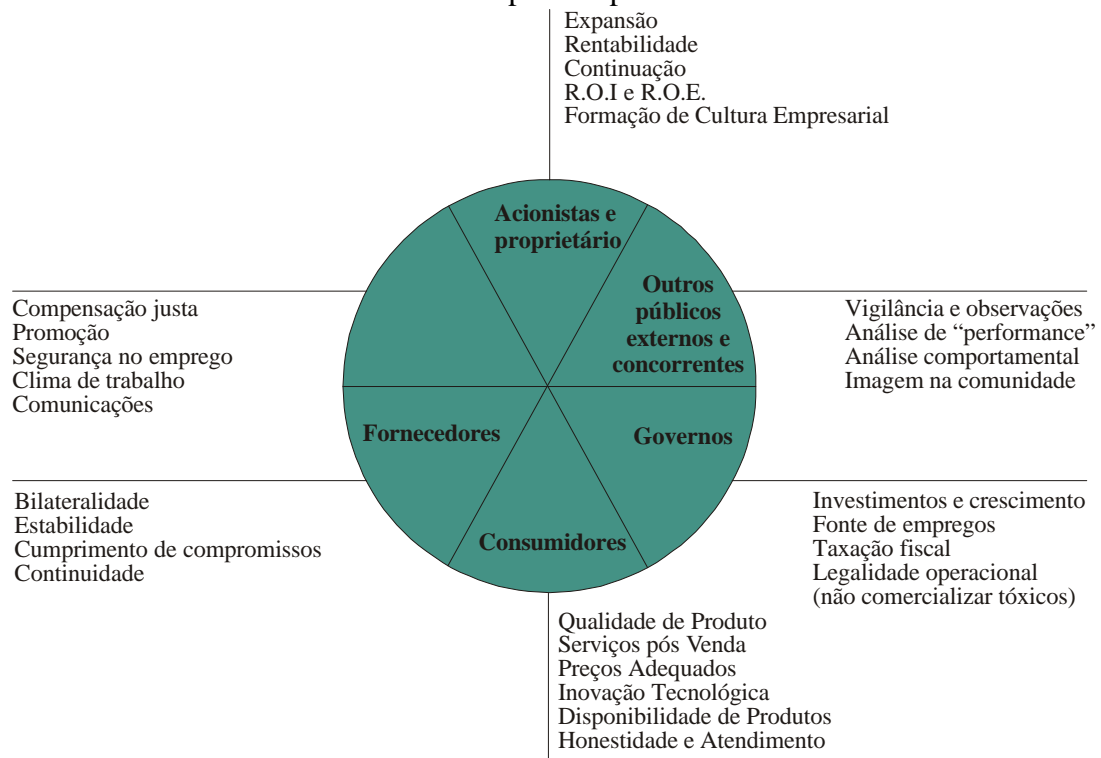
O planejamento ao alterar a cultura organizacional proporciona, ou pelo menos procura proporcionar uma situação que os autores chamam de eficiência, eficácia e efetividade. E que cada uma dessas posições tem uma conceituação também clássica na literatura:

- **Eficiência** - fazer as coisas de maneira certa ;
- **Eficácia** - fazer as coisas certas;

- **Efetividade** - manter-se no ambiente, apresentar resultados, coordenar esforços.

O planejamento estratégico está ligado à compreensão pela organização do ambiente onde estão as oportunidades e as ameaças e as diversas variáveis que compõem o universo empresarial, que vão desde os limites físicos e psicológicos à rentabilidade como o demonstrado pela figura 03.

FIGURA 03 - O universo de interesses para empresa



Fonte:(RASMUSSEN,1990, p.72)

Vale ressaltar que a mera disponibilidade de dados e informações do macroambiente não assegura ao planejador o sucesso do planejamento estratégico. A análise das variáveis do macroambiente não poderá ser desenvolvida baseada em "*feelings*" ou clarividência, mas deve ser através do confronto científico desse universo de variáveis e, principalmente as de curto prazo que deverão estar associadas com a estrutura e as limitações da organização.

Uma outra característica do planejamento estratégico é a apresentada por Ackoff, (1974, p.28), onde são apresentados princípios do planejamento estratégico que podem ser considerados específicos: "Princípio participativo, coordenado, integrado e permanente ".

A literatura apresenta o planejamento como um processo contínuo , que envolve decisões , apresenta alguns aspectos básicos como sendo: "Planejamento dos fins, de meios, organizacional , de recursos e de implantação e controle ".

Toda a organização, seja ou não empresa, tem uma teoria de negócios, que envolve culturas, decisões e divisões por ela definidas na hierarquia para atingir o objetivo a que se propõe.

Analogamente, a organização que tem seus níveis hierárquicos, o planejamento estratégico também é dividido em níveis denominados, estratégico, tático e operacional, que definem sua amplitude dentro do ambiente organizacional como o demonstrado na figura 04.

FIGURA 04 - Níveis de decisão e tipos de planejamento

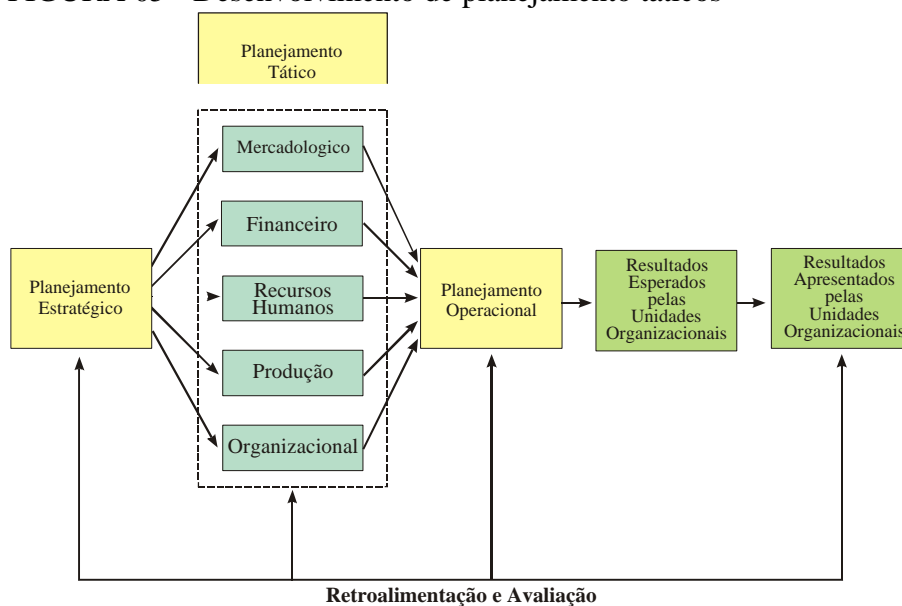


Fonte: (REBOUÇAS 1999, p. 43,)

Conforme observado na figura 04 , o planejamento estratégico está situado no topo da hierarquia organizacional e tem como fundamento obter um nível de otimização da organização em relação ao ambiente. O planejamento tático, desenvolvido na denominada " média gerência " tem como característica a departamentalização, otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. E por fim , o planejamento operacional é o estágio da operacionalização dos planos e a formalização das metodologias de como devem ser alcançados os objetivos estabelecidos.

Para que se obtenha uma melhor visão do planejamento e sua hierarquia, Rebouças apresenta uma sistemática do desenvolvimento, dando ênfase na estrutura do planejamento tático, o que demonstra a figura 05.

FIGURA 05 - Desenvolvimento de planejamento táticos



Fonte:(REBOUÇAS,1999, p.111)

No desenvolvimento do planejamento há diferenças básicas entre o estratégico e o tático e, também entre planejamento tático e operacional.

Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático.

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: (REBOUÇAS, 1999, p. 48)

A maior evidência na diferenciação entre planejamento estratégico e tático está voltada para o nível da dimensão. O estratégico contempla os objetivos e sua eficácia, com um alcance temporal prolongado e com grau de impacto sobre as ações e decisões sobre o futuro , abrangendo uma área mais ampla do ambiente em que se insere a organização ocupando-se em menor grau com as particularidades e com maior ênfase sobre o todo.

Nestes termos, e de acordo com Rebouças (1999) , planejamento de longo prazo é a explicitação estratégia, em termos de demanda de recursos definida pela Alta Administração , enquanto o planejamento tático tem nas metas e objetivos de curto prazo efeitos geralmente internos.

No entanto , Rebouças alerta para a necessidade de separar o planejamento estratégico do planejamento de longo prazo. A descontinuidade, a velocidade das mudanças, o processo e a necessidade da tomada de decisão rápida fazem com que o ciclo de planejamento seja mais curto e mais flexível.

Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividade	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: (REBOUÇAS, 1999, p. 48)

O planejamento operacional refere-se basicamente às tarefas e operações. Está voltado mais para otimização dos recursos. Uma seqüência de passos ou de etapas que devem ser seguidos para a execução dos planos. Os procedimentos geralmente são transformados em rotinas.

E como resultado do planejamento estratégico, a organização espera conhecer: Os Pontos Fortes - variável controlável que proporciona um diferencial no ambiente competitivo; Pontos Fracos - um desconforto interno que proporciona uma desvantagem na competição, e também uma variável controlável; Oportunidades - variável incontrolável pela empresa, e que pode implementar ou criar uma nova competição e de forma vantajosa para a empresa desde que conhecida com antecedência e efetivamente aproveitada e, - Ameaças, também uma variável incontrolável pela empresa, que oferecerá obstáculos na ação e desenvolvimento da estratégia. No entanto, é uma situação que poderá ser evitada desde que os "sensores estratégicos" a conheçam em tempo suficiente para que a organização possa exercer e praticar as ações que anulem ou pelo menos minimizem esses efeitos. O que se observa é que as duas primeiras situações, pontos fortes e fracos, são de natureza interna, e as duas últimas, oportunidades e ameaças são externas à organização. Uma outra questão a ser considerada é

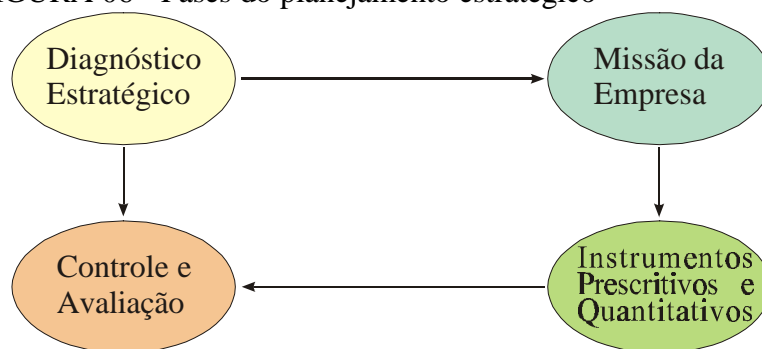
a relação de poder que existe na organização. Poder segundo Mintzberg (1983) pode ser definido como as relações que afetam os resultados, ou são afetadas por eles na organização. Ações estas originárias de indivíduos ou grupos denominados "*Stakeholders*". É um estado mental que leva indivíduos ou coletividades a fazerem o que fazem, ou ainda, pode ser conceituado como sendo o comportamento organizacional, um jogo de poder no qual vários jogadores procuram controlar as decisões e ações. Em última análise, a estrutura do poder da organização é que vai determinar os objetivos da empresa, estratégias, políticas, procedimentos, programas, etc.

2.3.5 - Etapas do planejamento estratégico

Não existe nenhuma metodologia universal para o desenvolvimento do planejamento estratégico. As empresas são diferentes umas das outras, em tamanho, ação, cultura. " Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo livro texto, bem como toda 'boutique de estratégia' de consultoria que se respeite tem um " (Mintzberg, 2000, p.45). Porém, a maioria se reduz às mesmas idéias e à essência de qualquer esforço de planejamento estratégico, que é o de como chegar lá, a operacionalização da estratégia após a análise do "*SWOT- Strengths, weaknesses, opportunities, threats* ", da "Escola do Desing" (Mintzberg, 2000, p.28) que para nossa cultura foi traduzido como PFOA, Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. A análise dos recursos da organização deve levar a administração a uma avaliação de suas competências ou fragilidades, para que a gestão destas leve à vantagem competitiva.

Para que o planejamento estratégico identifique as ameaças tanto quanto às oportunidades, devem-se estabelecer os limites físicos e psicológicos do empreendimento. E para que se estabeleçam prioridades e de como proceder, utilizam-se algumas técnicas que para Rebouças são as da figura 06.

FIGURA 06 - Fases do planejamento estratégico



Fonte:(REBOUÇAS, 1999, p.64)

Na primeira fase - O Diagnóstico Estratégico é o momento em que a empresa determina " como ela está " , quais são suas expectativas, e quais os limites que a organização tem para identificar e avaliar seu grau de influência no ambiente competitivo.

Na Segunda fase - A missão da empresa, a razão de ser, bem como definir onde a organização está e aonde pretende ir, bem como o propósito e os valores básicos da organização. "A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço " (Kotler, 1980, p. 83). A missão geralmente é escrita em termos genéricos para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que ela poderá transformar-se.

Dentro da missão ainda poderão ser estabelecidos propósitos, ou seja , a explicitação da atuação ou da pretensão de atuar no futuro. É ainda na fase de desenvolvimento ou delineamento da missão que a organização deve estabelecer suas macroestratégias e as macropolíticas que serão as grandes ações e as grandes orientações para a interação com o ambiente competitivo.

Na terceira fase - A dos instrumentos Prescritivos e Quantitativos. O que deve ser feito no planejamento estratégico para orientar a empresa na direção dos propósitos estabelecidos. O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado através de etapas que são denominadas : objetivo, objetivo funcional, desafio e meta.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras, basicamente formados pelo planejamento orçamentário e na metodologia da implementação do planejamento estratégico, bem como alocação de recursos, planos de receitas, despesas e retorno do investimento.

A quarta fase - Definida pelo autor, é a de Controle e Avaliação. É o processo de monitorar as atividades do planejamento estratégico para garantir que estejam sendo realizadas conforme planejado e corrigir quaisquer desvios. Este processo de controle pode ser constituído de três etapas : " Mensuração e desempenho real; comparação do desempenho real em relação aos objetivos e a tomada de ação gerencial para corrigir os desvios ou padrões inadequados "(Robbins, 2000, p. 141).

Para que se possa determinar o desempenho é necessário medir. Os gestores de negócios se utilizam de informações estatísticas, informes verbais, bancos de dados para aferir os resultados. Da análise das informações determina-se o grau de desempenho ou a variação dos objetivos , e em sendo necessário a tomada de ação gerencial determinará o novo curso a ser tomado. A flexibilidade do planejamento é que facilitará ou não a correção do rumo. No entanto , para que o planejamento estratégico se torne flexível, as metas e objetivos devem ser fixados de forma tal, que sejam exequíveis e passíveis de mensuração. Do contrário , segundo Val Verutti (apud Robbins, 2000, p.144) " Se estabelecermos metas e ideais elevados, sem dispormos de meios de medi-los , estaremos apenas fazendo piadas de nós mesmos ".

2.4 - A Estratégia

As organizações comerciais, industriais ou de serviços têm sua história contada há muito pouco tempo, em relação por exemplo , à história da humanidade. Poucas organizações, um número muito restrito ultrapassaram os quatrocentos anos de existência. A literatura apresenta somente dois casos que atingiram essa marca. "A Stora na Suécia , uma fábrica de

produtos papel , celulose e produtos químicos, que iniciou sua atividade como mina de carvão, há mais de setecentos anos e o Grupo Sumitomo no Japão que têm suas origens em uma fundição de cobre em 1590, tendo como seu fundador Riemon Soga " Geus, 1999, p. xvi). No caso brasileiro, esse número então, se torna mais limitado ainda, pois nossa história atinge tão somente a longevidade das empresas citadas.

Atletas treinam, competem e voltam a treinar para melhorar seu desempenho.

A gestão de empresas difere desse exemplo. Dirigir e gerir negócios não são eventos sequenciais . Os executivos não podem manter negócios com uma única estratégia ao longo do tempo. Já se passaram os tempos da mesmice, a concorrência estável e as mudanças moderadas.

A primeira crise energética ou a crise contemporânea energética provocou uma série de tumultos no âmbito econômico internacional.

Nesse macroambiente turbulento e incerto, os empresários, acadêmicos, estudiosos perceberam que administrar negócios, criar competitividade não é mais possível se não se criar um instrumento que leve a organização a atingir seu objetivo e sua longevidade.

Pesquisadores dos grandes centros acadêmicos Harvard, Consultorias MacKinsey e outros buscaram formar uma nova disciplina gerencial a " *Strategic Management* ".

Certo (1993) admite que o estudo de administração estratégica teve seu início na Fundação Ford e Carnegie Corporation nos anos 50, quando estas patrocinaram uma pesquisa no currículo das escolas de negócios a que se denominou relatório Gordon - Howell. O relatório sugeriu na ocasião , que as escolas dessem uma maior amplitude em seu ensino de negócios e incluíssem o curso de política de negócios. Em vez de apresentar aos acadêmicos situações de negócios específicos para análises, como finanças, marketing, enfatizassem o desenvolvimento de conhecimentos na identificação das causas e soluções dos problemas.

Há várias definições e conceitos sobre estratégia: " A arte de traçar planos de uma guerra "(Bueno, 1996, p. 272). " Estratégia é quando você está sem munição, mas continua atirando para que seu inimigo não saiba " (autor Desconhecido) Etimologicamente , a palavra estratégia deriva do grego "strategós" que significa o comandante do exército - o general; "strategia "o comando do general ,ou a arte de comandar o exército, ou ainda da palavra grega "star" que tem a idéia de desenvolver, estender. A estratégia ainda é considerada como o ponto alto da atividade dos executivos. " Plano da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização " Wright (apud Mintberg, 2000, p. 17)

As definições de estratégia sugerem que o processo de administração estratégica seja contínuo , sensível ao ambiente e com capacidade de adaptar-se . " Processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente " (Certo, 1993, p.6)

Para algumas pessoas , estratégia é uma é uma posição no mercado. " Estratégia é uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades "(Porter, 1996, p. 68)

Para Mintzberg (2000, p. 20), estratégia é um truque, isto é , uma "manobra" específica para enganar o oponente. " Um garoto pode pular uma cerca para atrair um brigão para seu quintal, onde seu cão doberman está à espera de intrusos ".

Daí, estratégia ter como premissa o tratamento, e a relação da organização com o ambiente.

No entanto e por incrível que pareça, as técnicas de planejamento e a própria estratégia derivaram das ciências militares, desenvolvidas e aplicadas há mais de três mil anos, e seus fundamentos parecem comprovar a origem da palavra da literatura grega.

A arte da guerra, de Sun Tzu (400 a.C) , tornou-se um clássico aplicado às situações militares e empresariais com utilização dos conceitos daquele estrategista para os princípios estratégicos aplicados às organizações e aos negócios. " A guerra é uma questão de vital importância para o Estado; o palco da vida ou da morte; a estrada para a sobrevivência ou ruína. É imperativo que seja estudada em detalhes " Sun Tzu (apud , McNeilly, 1999, p. 15) .

Outro e talvez o maior estrategista de todos os tempos, ou pelo menos o mais cultuado foi o General de Divisão Prusiano Karl von Clausewitz, que publicou a obra " *Taktische Kriegswissenschaften* ", isto é " Tratado sobre Estratégias de Guerra ", a que também já nos referimos. Clausewitz estabeleceu as técnicas abstratas do planejamento , considerando uma batalha com estratégias que eram compostas por diferentes táticas. Recomendou que o estado-maior do exército estabelecesse macroobjetivos estratégicos de uma força militar e que os membros das divisões das diferentes armas transformassem estes macroobjetivos em planos táticos e contingenciais. " Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. Aprender significa saber utilizar. Organizações de sucesso são as organizações aprendizes " learning organizations " (Bethlem, 1998, p.17)

Muito embora as empresas e empresários tenham muito a aprender com as estratégias militares , eles não devem praticar a filosofia da destruição. Os negócios devem ser conduzidos eticamente.

Apesar de militar, Tzu buscava vencer a fraqueza sem aplicar a força. Tire proveito do concorrente, ataque quando ele está desprevenido. Logo com pouca força, consegue-se grandes resultados. Este princípio permitiu às forças do general Schwarzkopf, na Guerra do Golfo, derrotar os iraquianos em quatro dias sem sofrer baixas.

No mundo empresarial, a chave do sucesso para que se alcancem os objetivos é a minimização dos custos com a maximização dos resultados. O raciocínio na base deste princípio é simples : " atacar os pontos fracos do concorrente é um emprego muito mais eficaz

e eficiente dos seus recursos do eu atacar a força dele. " (McNeilly, 1999, p. 16). Infelizmente esse não é o modelo preferido pelas empresas ocidentais. A mentalidade do " vale-tudo", " olho por olho, dente por dente ", resulta não apenas de nossa cultura mas também de um raciocínio equivocado o do imediatismo, ou seja o curto prazo, podendo inclusive levar a organização ao fracasso. " Ora, quando um exército de cem mil homens for mobilizado e despachado para uma campanha distante, as despesas cobertas pelo povo e os desembolsos do tesouro chegarão a mil moedas por dia. Reinará constante comoção em casa e no exterior, as pessoas vão se esgotar com as necessidades de transportes e setecentos mil lares terão seu funcionamento prejudicado " Tzu (apud McNeilly, 1999, p. 18)

No desenvolvimento de uma revisão bibliográfica que denominou " uma revisão de campo " Mintzberg utilizou-se de aproximadamente de 2000 itens, onde são analisados os aspectos das organizações e o que é relevante na formulação da estratégia.

O autor inicia sua revisão com a fábula de John Godfrey Saxe (anexo número dois) cinco homens do Hindustão, inclinados para aprender muito, foram ver o elefante, embora todos fossem cegos. A falta da visão fez com que cada um tivesse a visão da parte, pois era o que lhes parecia tocando o animal, e não do todo.

Muitas vezes , as organizações são cegas e a formulação da estratégia é o elefante. Uma visão parcial do ambiente não levará ao entendimento do todo. No entanto , não se pode esquecer de que o entendimento das partes facilitará o entendimento do todo.

Em seu estudo Mintzberg (2000) identificou dez escolas de pensamento estratégico, a seguir :A Escola do Design, do Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração.

As três primeiras de natureza prescritiva, têm tratado a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente, e vêem a formulação de estratégia como o processo que envolve o desenho conceitual (escola do design), o

planejamento formal (escola do planejamento) , e o posicionamento competitivo (escola do posicionamento). O outro grupo de seis escolas é apresentado pelo autor como descritivo - A Escola Empreendedora, que trata da formação estratégica como processo visionário; a Escola Cognitiva, que apresenta estratégia com sendo a estratégia um processo de natureza mental; a Escola da Aprendizagem, que considera a estratégia como um resultado de processo emergente; a Escola do Poder, que vê a estratégia surgir do processo político e do conflito da disputa pelo poder; a Escola Cultural, que tem conotações ideológicas; A Escola Ambiental, que trata da formação de estratégia como o processo passivo. Finalmente , a Escola de Configuração que procura delinear os estágios e sequências do processo de formação da estratégia como sendo um todo integrado.

Muito do que tem sido escrito sobre estratégia pressupõe como um conjunto de diretrizes que orientam as decisões organizacionais. Este conceito chamado de estratégia intencionada por Mintzberg é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico . Para Ansoff (1977) a estratégia é vista como um processo controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e o ambiente (escola do planejamento).

2.4.1 - Uma descrição das escolas do pensamento estratégico segundo Mintzberg

2.4.1.1 Escola do Design

As origens da Escola do Design são atribuídas aos livros escritos na Califórnia University, *Leadership in Administration*, de Philip Selznick e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler. A estrutura base desta escola continua a formar a base dos cursos de graduação e pós-graduação . A Escola do Design tem como sua principal contribuição a formulação da estratégia que busca atingir uma "adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas".

Alguns fundamentos básicos originários da escola do "Design" :

- a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. Estratégias eficazes são a resultante do processo controlado;
- a responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal. Segundo a Escola , existe apenas um estrategista, que aloca todas as decisões importantes à alta administração. A organização como um todo é excluída do processo de planejamento estratégico, resumindo-se a cumprir o determinado pela Cúpula através de orçamentos e controles;
- o modelo da formação estratégica deve ser mantido simples e informal. Manter o processo simples e garantir seu controle;
- as estratégias devem ser únicas; as melhores resultam de um processo de design individual. A estratégia deve ser tratada individualmente para cada caso. A escola concentra-se no processo de desenvolvimento e não leva em consideração o conteúdo da estratégia;
- o processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva. A escola não enfatiza a evolução e a seleção estratégica;
- essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples. Nesse caso , pretende-se que a organização como um todo possa entendê-las;
- e finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

A crítica feita Escola do Design, é que esta tem uma visão muito estreita com respeito à formação da estratégia. " A estrutura segue a estratégia...como o pé esquerdo segue o direito " (Mintzberg, 2000, p. 34) Essa visão define que a organização deverá seguir a estratégia

por ela determinada, pressupondo que o passado e as culturas organizacionais não exercerão nenhuma influência e que com o tempo serão apagadas.

2.4.1.2 - A escola de planejamento

O Planejamento Estratégico eclodiu na década de 70. A Escola de Planejamento sintonizava o ensino da Administração com o procedimento formal, treinamento formal. A estratégia deveria ser seguida por um departamento especializado e por planejadores altamente preparados e educados e com acesso direto ao executivo principal.

A Escola do Planejamento originou-se ao mesmo tempo da Escola do Design, tendo sua obra de maior influência "*Corporate Strategy*", de H. Igor Ansoff publicada em 1965.

A Escola do planejamento sofreu vários reveses, em virtude do crescimento do Planejamento Estratégico. Crescimento este em termos quantitativos, o que não ocorreu em relação aos termos qualitativos.

Existem "enes" modelos de planejamento estratégico, porém a maioria deles estão fundamentados, inclusive a Escola de Planejamento, nas idéias básicas do modelo SWOT-*strengths, weaknesses, opportunities, threats*, tendo suas principais etapas a seguir:

- O Estágio de fixação de objetivos.

Os adeptos da Escola do Planejamento buscaram o desenvolvimento de modelos para a quantificação das metas, geralmente em forma numérica, como objetivos, e na tentativa de distinguir metas de estratégia.

- O Estágio da Auditoria Externa.

Estágio destinado a avaliar as condições da organização em relação ao ambiente, com o objetivo de prever condições futuras. Assim, "prever e preparar, tornou-se o lema desta Escola" Ackoff (apud Mintzber, 2000, p. 45). Inúmeras técnicas foram desenvolvidas, até a

construção de cenários para análises de competidores estimuladas pela obra de Michel Porter " *Competitive Strategy* ".

- O Estágio de Auditoria Interna.

Tinha como objetivo principal a verificação e análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização.

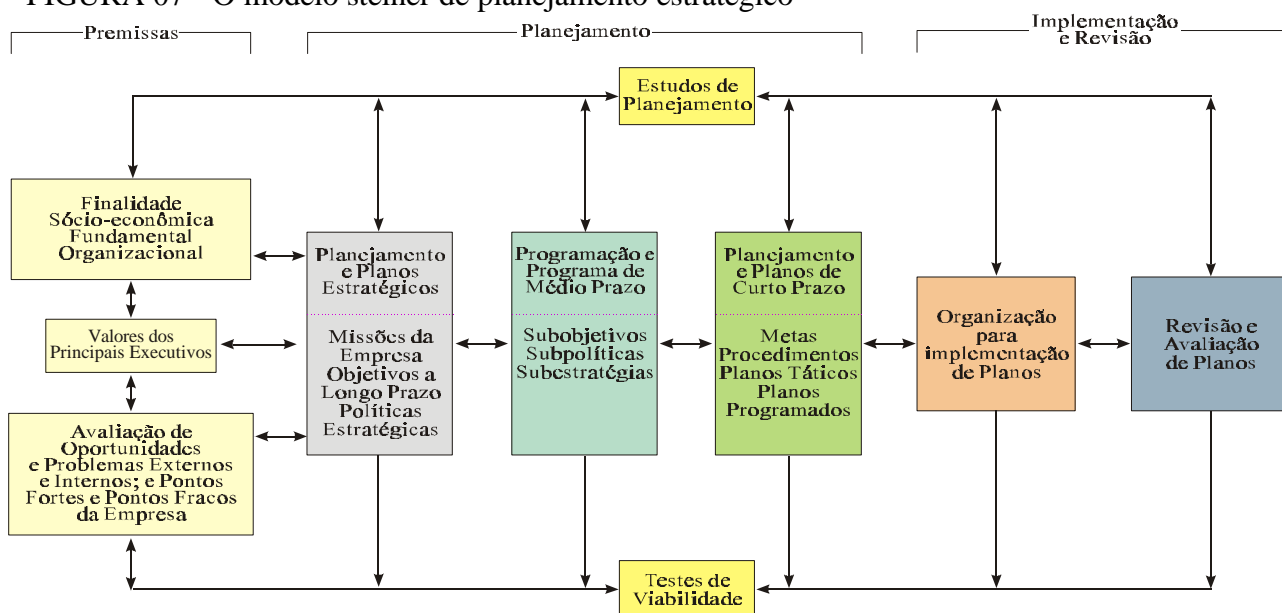
- O Estágio de Avaliação da Estratégia.

Nesse estágio as técnicas estão voltadas para elaboração e qualificação de métodos , basicamente de análise financeira como a "criação de valor" para os acionistas.

- O Estágio de Operacionalização da Estratégia

É aqui que a operacionalização se torna muito detalhada, quando na verdade essa situação é controvertida, pois a fase da abertura, das controvérsias, florescimento das idéias , é a fase da formulação, enquanto a fase da implementação é mais fechada e convergente. No entanto, a preferência do planejamento é pela formalização , é esta que se torna mais fechada, ao passo que a operacionalização dá mais liberdade para a decomposição. Dessa forma , Steiner (apud Mintzbeerg, 2000, p. 47) afirma : "Todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação ", o que fará com que se criem planos e objetivos hierarquizados, conforme demonstra a figura número 07.

FIGURA 07 - O modelo steiner de planejamento estratégico



A Escola do planejamento tem como fundamental a permanência do executivo principal como o "arquiteto da estratégia", e que este não deve conceber os planos, que estarão a cargo dos planejadores que terão a responsabilidade da execução. Ao executivo caberá aprová-los. As estratégias serão o resultado de um processo de controle consciente e formalização.

A Escola do Planejamento teve alguns avanços em relação aos modelos até então existentes, como o Planejamento por Cenários e Controle Estratégico.

Cenários, para Porter significa uma ferramenta no arsenal do estrategista, e que se baseia na suposição de que não se pode prever o futuro ou chegar a um futuro correto. "Não se pode prever o futuro. Mas, ainda que isso fosse possível, não ousaríamos agir com base na previsão". (Geus, 1999, p. 27). O maior interesse pelo exercício de cenários surgiu a partir do estudo desenvolvido pelo Grupo Shell, quando do choque energético provocado em 1973 pelo Cartel do Petróleo. O trabalho da Shell buscava a memória do futuro, e responder às perguntas: "O que acontecerá amanhã?" "E se a economia estiver assim?". Essas questões serão respondidas, ou sua amplitude no tempo poderá se tornar mais próxima a partir do momento em que se construam cenários que possam antecipar eventos que possam ou não, ocorrer. Não se trata de um exercício de "futurologia", mas um ato de representar o curso das ações a serem tomadas pela organização.

Na maioria das empresas o planejamento está ou esteve vinculado ao departamento financeiro, mais precisamente à contabilidade. Na prática, isso significa que o planejamento se desenvolve a partir de uma série de informações factuais, quantificadas e extrapoladas para o futuro. No entanto, esse exercício tem seu aspecto de relevância, pois os responsáveis pela extrapolação dos dados, a formulação do objetivo futuro, fundamentam-se em informações

externas, o que exige do "planejador" um conhecimento de certa amplitude de como estará a atividade econômica. Olhar para o futuro é que se volta o escopo do planejamento por cenários.

Os planejadores de cenários buscam respostas dos movimentos sociais, políticos, estrutura da economia global, e a relevância dessas informações para a organização. Enfim, cenários são "ferramentas para a presciência" (Geus, 1999, p. 26).

O Controle Estratégico, outro modelo que tem em seu princípio - manter a organização na linha de idéias e objetivos definidos e pretendidos. Com certeza há necessidade da avaliação e do sucesso na implementação das estratégias, para a averiguação do funcionamento dos propósitos da organização. No entanto, é fundamental a aferição do desempenho da organização, não o do planejamento. Conforme demonstradas na figura 08, as estratégias deliberadas, definidas e determinadas, muitas vezes não produzem os efeitos esperados e fracassam. Em contrapartida, estratégias que emergiram durante o processo tornaram-se eficazes.

FIGURA 08 - Ampliando o controle estratégico

		Estratégia Pretendida Realizada ?	
		Sim	Não
Estratégica Realizada Teve Sucesso?	Sim	Sucesso deliberado (viva a racionalidade)	Sucesso emergente (viva o aprendizado)
	Não	Fracasso da prudência (eficiente, mas não-eficaz)	Fracasso de tudo (tentar novamente)

Fonte:(MINTZBERG, 2000, p.54)

Após as turbulências e críticas ao planejamento estratégico no início dos anos 80, tendo como o fato mais dramático o enfraquecimento da General Eletric e a publicação da revista Business Week em 17 de setembro de 1984 que salientava "Depois de mais de uma década de controle quase ditatorial sobre o futuro das corporações americanas, o reinado do planejador estratégico pode estar no fim", porque poucas estratégias supostamente brilhantes

foram implementadas com sucesso. Mintzberg ainda em seu livro *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) as evidências contrárias ao processo.

Contudo, nenhuma técnica recebeu mais atenção gerencial que o planejamento estratégico. Ainda assim, Wilson (apud Mintzberger, 2000, p. 56) aponta os sete pecados capitais do planejamento estratégico:

- A Assessoria assumiu o processo - Ocorreu em partes com a criação pelos Executivos Superiores (CEOs) de novos componentes de assessoria para lidar com uma nova função, e em parte porque a assessoria ocupou um vazio deixado pela indiferença da gerência intermediária. Muitas vezes os executivos foram afastados do processo de desenvolvimento de estratégias, transformando-se em pouco mais de carimbos de borracha...
- O processo dominou a assessoria - As metodologias tornaram-se cada vez mais elaboradas. A assessoria dava demasiada ênfase à análise e ênfase insuficiente aos verdadeiros critérios estratégicos. O pensamento estratégico foi igualado ao planejamento estratégico.
- Os sistemas de planejamento foram praticamente concebidos para não produzirem resultados - A principal falha estava na concepção em negar, ou diminuir o papel no planejamento dos executivos que deveriam executar a estratégia. "A matriz escolheu a estratégia , deixe que ela a implemente".
- O planejamento se concentrava no jogo mais excitante de fusões, aquisições e vendas, em detrimento do desenvolvimento do negócio .
- Os processos de planejamento não conseguiram desenvolver opções estratégicas verdadeiras - No ímpeto de satisfazer determinadas condições de forma aceitável, os executivos se apressavam em adotar a primeira estratégia que "agradasse"

- O planejamento negligenciava os requisitos organizacionais e culturais de estratégia. O processo focalizava corretamente, o ambiente externo, mas fazia isso em detrimento do ambiente interno que é crítico no estágio de implementação.
- A previsão de ponto único era uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza - Previsões ainda fundamentadas em ponto único, que são vulneráveis a surpresas. Planejamento -baseado em cenários era exceção.

" Às vezes os planos são inúteis, mas o processo de planejamento é sempre indispensável" Steiner e Kunin (apud Mintzbeerg, 2000, p. 57), a resposta dos planejadores a estas evidências variou da fé pura até as várias formas de elaboração.

Contudo , nenhuma técnica nos tempos contemporâneos recebeu maior atenção do que o planejamento estratégico. Para engajar-se ao planejamento estratégico uma organização deve ser capaz de visualizar o curso de seu ambiente, para exercer formas de controlá-lo . O planejamento estratégico não só requer um viés de estabilidade durante a formação da estratégia, mas também uma certa estabilidade durante a sua implantação.

2.4.1.3 - A escola do posicionamento

Uma nova fase se instala na área de administração estratégica a partir da publicação de "*Competitive Strategy* " por Michel Porter em 1980. A Escola de Posicionamento aceita a maior parte das premissas das Escolas do Design e do Planejamento, acrescentou valores de fundamental importância àqueles conteúdos. Tanto a Escola do Deseign como a Escola do Planejamento não impõem limites para as estratégias, ao contrário , a Escola do Posicionamento afirma que poucas estratégias - são desejáveis às organizações.

A Escola do Posicionamento dessa forma eliminou ou seja, reduziu o posicionamento da Escola do Design - que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização.

Dessa forma , a Escola do Posicionamento desenvolveu a criação de uma série de ferramentas, instrumentos capazes de criar e aperfeiçoar a estratégia correta.

Tanto a Escola de Posicionamento como as demais mantiveram o executivo principal como o "estrategista" , enquanto o planejador matém-se a ele subordinado. No entanto , a Escola do Posicionamento elevou o Planejador a um posto de maior relevância, tornando-o um analista, aquele que seleciona a melhor estratégia, oriunda das oportunidades genéricas de estratégia.

Para Mintzberg (2000, p. 70) as premissas da Escola de Posicionamento resumem-se a seguir :

- Estratégias são posições , especificamente comuns e identificáveis no mercado. O mercado é econômico e competitivo;
- O processo de formação estratégica é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionadas ,deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

A Escola de Posicionamento está focalizada segundo Mintzberg, e dividida em fases que ele denomina de ondas, e originária nas máximas militares, que já citamos anteriormente como pertencentes a Sun Tzu e Von Clausewitz. Esses autores , em seus escritos por volta de 400 a. C., como os de Sun Tzu e no século passado os de Clausewitz, inspiraram os autores da Escola de Posicionamento. Na obra " *The Art of War* " Sun Tzu afirma que o "mercado é um campo de batalha" (Mintzberg, 2000, p. 71) , no entanto , já citamos uma de suas máximas, vencer sem lutar, minimizar esforços para que se possa maximizar vantagens. Na

primeira onda, conforme descreve Mintzberg , a Escola do Posicionamento baseia-se no General Prusiano Von Clausewitz em sua obra " *On War* " , que define estratégia contendo como elementos básicos usados no ataque e na defesa e em manobras. Daí , estratégia ser fruto das combinações desses elementos para encontrar combinações. A Escola do Posicionamento dá ênfase no estudo do conhecimento do concorrente para que se possa estabelecer condições competitivas de alcance efetivo. O livro do Coronel Americano Harry Summers, intitulado, "*On Strategy: The Vietnam War in Context*" , enfoca o que exatamente o Pentágono e seus planejadores ignoraram a respeito do inimigo na Guerra do Vietnã, como por exemplo , a capacidade dos vietnamitas de sofrerem castigos terríveis e continuarem a lutar.

Summers (apud Mintzberg, 2000, p. 73) atualiza os critérios de Clausewitz para os dias de hoje como sendo:

- O objetivo . Toda operação militar deve ser dirigida para um objetivo claramente definido, decisivo e atingível. O objetivo militar supremo da guerra é a destruição das forças armadas do inimigo e da sua vontade de lutar;
- A ofensiva . A ação ofensiva é necessária para se atingir resultados decisivos e manter liberdade de ação. Ela permite ao comandante supremo exercer iniciativa e impor sua vontade sobre o inimigo. A defensiva pode ser forçada sobre o comandante, mas deve ser adotada deliberadamente apenas como expediente temporário;
- Massa (algumas vezes chamada de Concentração). A força superior de combate deve ser concentrada no momento e no local críticos para um propósito decisivo;
- Economia de Força. O uso hábil e prudente da força de combate capacitará o comandante a realizar a missão com o dispêndio mínimo de recursos. Este princípio não significa poupar, mas sim a alocação medida da força de combate disponível;

- Manobra (ou Flexibilidade) O Objetivo da manobra é dispor de uma força de forma tal que o inimigo fique em relativa desvantagem...Uma manobra bem sucedida requer flexibilidade de organização, suporte administrativo , comando e controle;
- Unidade de comando .. A unidade de comando obtém unidade de esforços pela ação coordenada de todas as forças no sentido de uma meta comum. Embora a coordenação possa ser conseguida por cooperação, ela é melhor atingida investindo-se em um comandante com a necessária autoridade;
- Segurança - a segurança é alcançada por medidas tomadas para evitar surpresas, preservar a liberdade de ação e negar ao inimigo informações de forças;
- Surpresa.. A surpresa resulta de atingir um inimigo em um momento, lugar, e de uma maneira para os quais ele não está preparado;
- Simplicidade... Planos diretos , claros e ordens minimizam mal-entendidos e confusões. Caso os outros fatores sejam iguais, o plano mais simples é preferido.

Esses princípios estão claramente definidos nas escolas prescritivas em geral , principalmente na elaboração de uma estratégia clara, centralizada e com autoridade suficiente para a execução . Uma visão de guerra, da força teve Robert Katz (apud Mintzberg 2000, p. 75),em seu livro Estratégia Corporativa, onde afirmava "...lidere sempre a partir da força.... " e "...a estratégia básica para todas as empresas deve ser de concentrar recursos onde a empresa tem uma vantagem competitiva significativa ". Ainda ele acrescentou :

- Para a grande empresa - a) Planejar é crucial. b) Abra mão das migalhas. c) Preserve a força e a estabilidade da empresa.
- Para a pequena empresa - a) Ataque quando o inimigo se retira. b) Não tire pleno proveito de todas as oportunidades. c) Seja o mais inconspícuo possível. d) Reaja rapidamente.

Segundo James Brian Quinn (apud Mintzberg, 2000, p. 75) " da experiência militar nos negócios percebe-se que a estratégia desenvolve-se em torno de uns poucos conceitos e golpes-chave, os quais dão coesão, equilíbrio e foco ". Esta estratégia inicialmente observa o ambiente de competição do concorrente para avaliar suas forças, onde busca induzir ao oponente a aumentar seus compromissos para depois desenvolver seu ataque, construindo uma cabeça-de-ponte.

No desenvolvimento das diversas estratégias muitos termos foram tirados da terminologia militar e que se consagraram ao longo do tempo , de acordo com Quinn, (apud Mintzberg 2000, p. 75) tais como:

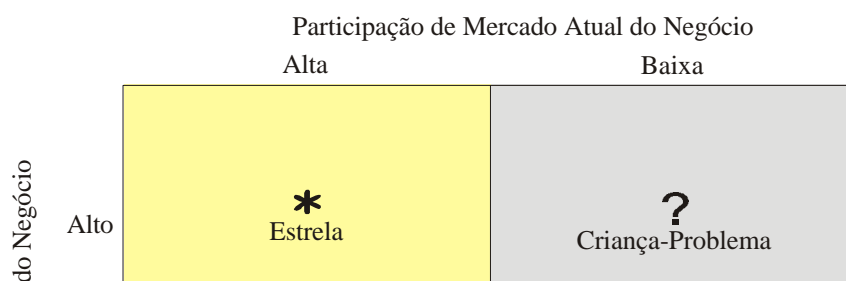
- atacar e subjugar
- cercar e destruir
- atacar fraqueza do oponente
- ataque concentrado
- estabelecer domínio
- manobras rápidas
- flexibilidade planejada
- retirada planejada
- contra-ataque planejado
- admitir perdas iniciais
- espalhar recursos do oponente
- atrair para posições defensivas
- enfraquecer a vontade política e psicológica do inimigo
- dissimular, astúcia, ousadia
- manobras enganosas

- usar mensagens enganosas
- principal impulso focalizado
- mobilidade, surpresa
- manobras de flanqueamento
- pontos de domínio
- fortificar uma base-chave
- formar cabeça-de-ponte
- consolidar forças
- retirada

A Segunda onda - a busca por imperativos de consultoria, onde houve uma disseminação de consultorias, como se refere Mintzberg "butiques estratégicas" cada uma com seu próprio conceito de estratégia. Contudo, mesmo com diversas conceituações, simulações e relatórios da época e principalmente nos anos 60, acelerando-se nos anos 70 e 80 o foco de estratégia era muito estreito.

No entanto, com o surgimento de um novo conceito "a matriz de crescimento - participação e a curva de experiência do Boston Consulting Group, a visão estratégia com base no "planejamento de portfólio" cria diferentes alternativas para diferentes ambientes competitivos, conforme demonstrado na figura número 09.

FIGURA 09 - Matriz de crescimento-participação do BCG.



A matriz desenvolvida pelo BCG Boston Consulting Group teve suas origens no modelo clássico da Escola do Design denominado " *SWOT* ", ou seja o modelo em que avalia os pontos fortes, pontos fracos internamente à organização e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Essa configuração segundo Mintzberg (2000) foi desenvolvida em eixos cartesianos, dividida em quadrantes alto e baixo, inseriu-se a cada quadrante uma estratégia específica. O que o BCG buscou demonstrar em seu modelo é que as empresas necessitam de tratamento diferente para situações diferentes. Produtos diferentes devem ter estratégias diferentes e principalmente em ambientes competitivos, tais como crescimento e participação nos mercados.

Uma outra posição do Boston Consulting Group foi a curva da experiência, quando dobra a produção de um produto, os custos de produção caem em percentagens constantes. Ou ainda segundo esse conceito, os custos unitários na manufatura e até mesmo em alguns setores de serviços, há uma tendência de redução a partir da experiência. O que o modelo pretende dizer é que as empresas aprendem com a própria experiência, e que aquela que for a primeira a entrar no mercado poderá rapidamente aumentar seu volume e com isso obter vantagem competitiva. A experiência suposta desse conceito é a aprendizagem, eficiência adquirida em função da repetição.

Porter (1999, p.32) não aceita essa definição, pois segundo ele : " As causas do declínio dos custos unitários são uma combinação de elementos, incluindo as economias de escala, a curva da aprendizagem da mão de obra e a substituição do trabalho pelo capital ".

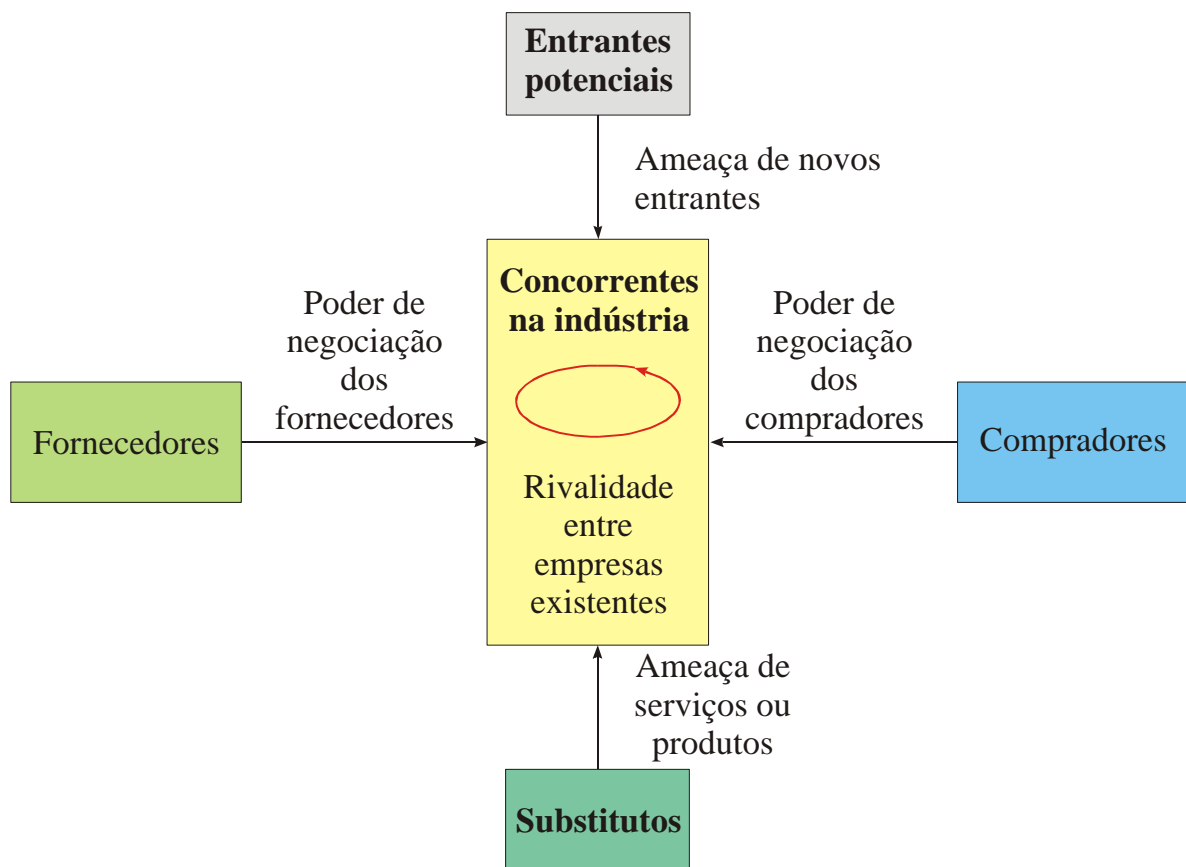
Para finalizar , a Segunda Onda , o autor faz referência ao modelo PIMS -*Pfprofit Impact of Market Strategies* (Impacto das estratégias de mercado nos lucros)., desenvolvido em 1972 para a General Electric. O modelo identificou uma série de variáveis de estratégia tais como qualidade dos produtos e serviços; qual a posição dos produtos no mercado, e por fim o volume de investimentos e sua periodicidade . Sidney Schoeffrer, fundador do PIMS, afirmou que " todas as situações de empresas são basicamente semelhantes, em obediência às mesmas leis do mercado, de forma que , um estrategista treinado pode operar, de forma útil em qualquer negócio ".

Porém, surge nesse caso uma situação conflitante, encontrar uma correlação entre as diversas variáveis, como participação no mercado dos produtos em relação ao lucro , não lucratividade é um fato, assumir uma posição de transformá-lo em fato, ou seja , um ambiente lucrativo é outra. Uma alta participação no mercado por certo transformará a empresa ou aquele produto lucrativo. Contudo , o lucro, e principalmente em grandes empresas poderá adquirir participação no mercado através de aquisições, fusões ou incorporações. Esse modelo não foi uma boa experiência para muitas empresas que o utilizaram, pois o mesmo de certa forma continha um "ar de grandeza" , pois só se adaptaria a grandes organizações e principalmente adquirir participação no mercado. Esse modelo de crescimento poderá ser prejudicial. "De todas as demais influências, o desejo de crescer talvez, seja o que exerce o efeito mais perverso sobre a estratégia " (Porter, 1999, p. 77). Os gestores do negócio nesse caso, estão sob constante tentação de adotar medidas que incrementem ou que propiciem uma alavancagem aos produtos ou aos lucros. As pressões pelo crescimento, ou até mesmo uma aparente saturação de mercado, induzem aos gestores do negócio a uma posição de busca

da ampliação de sua posição ou lucros através do alargamento das linhas de produtos ou até mesmo aquisições.

A Terceira Onda inicia-se nos anos 70, e principalmente a partir da publicação do livro de Michel Porter, *Competitive Strategy*, publicado em 1980. Em seu modelo, Porter identificou cinco forças no ambiente de uma organização que exercem influência na competição, conforme figura 10, que são:

FIGURA 10 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: (PORTER, 1986, p.)

As forças que competem no mercado são as que determinam a rentabilidade de um setor. Daí ser fundamental sua análise para a formulação da estratégia. Dentre as principais e principalmente as da figura desenvolvidas por Porter temos:

Ameaça de Novos Entrantes - Os novos entrantes trazem consigo novas capacidades e o desejo de disputarem, ganhar participação no mercado. A facilidade ou a dificuldade de

acesso aos entrantes dependerá do grau de dificuldade existente no ambiente, e que Porter (1999, p. 30) define como seis barreiras :

- Economia de Escala - Forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custo.
- Diferenciação do Produto - A identificação da marca cria barreiras que forcem os entrantes a vultosos investimentos para suportar a lealdade dos clientes. O pionerismo, a propaganda, os serviços prestados aos clientes, estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca.
- Exigência de Capital - A necessidade de investir vultosos recursos financeiros como requisito para a competição também representa barreira de entrada, sobretudo se o capital se destinar a despesas irrecuperáveis em propaganda de lançamento ou em pesquisa e desenvolvimento. Muito embora as grandes corporações detenham capital para invadir qualquer setor, este sempre se constituirá numa barreira considerável.
- Desvantagem de Custo, independentes do tamanho - As empresas estabelecidas talvez desfrutem de vantagens de custo não indispensáveis para os rivais, independente do porte e das possíveis economias de escala .Essas vantagens decorrem dos efeitos da curva da aprendizagem e de sua prima irmã a curva da experiência, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria prima, dos subsídios governamentais. Às vezes as vantagens são protegidas por lei, como é o caso das patentes.
- Acesso a Canais de Distribuição - Quanto mais limitados os canais de distribuição, varejistas ou atacadistas, e quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil será a entrada do setor. Ex. Um novo produto alimentício deve remover outros das prateleiras.

- - Política governamental - O governo é capaz de limitar ou até bloquear a entrada em certos setores, proibindo o ingresso ou até mesmo criando barreiras regulamentadas através de controles e normas como por exemplo : controle à poluição.

Outra consideração a ser levada em conta por novos entrantes, também através da experiência, é analisar as reações dos atuais competidores em situações anteriores.

Poder de barganha dos Fornecedores - Os fornecedores têm a capacidade de exercer influências sobre os competidores, estabelecendo limitantes e que se tornam condicionantes através da elevação dos preços ou até mesmo baixando a qualidade dos bens e serviços oferecidos. Essa posição criará naturalmente uma disputa pelo poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem competitiva surgirá a partir da organização que dispuser de maiores opções.

Algumas das características do poder de barganha dos fornecedores com maiores opções (Porter, 1999, p. 35):

- É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador.
 - Seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança.
 - Os custos de mudança são os custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor. Suas causas são, entre outras, as especificações dos produtos pelo comprador, que criam certa acomodação do fornecedor, investimentos em equipamentos ou no aprendizado da operação dos equipamentos dos fornecedores.
- Exemplo : Os postos que distribuem combustíveis, representam uma ameaça concreta de integração para a frente, invadindo o setor dos compradores. Daí resulta uma limitação à capacidade do setor de melhorar as condições de compra.

- O setor não é um comprador importante. Se o fosse, a sorte dos fornecedores estaria estreitamente vinculada ao setor.

O poder de barganha dos compradores - A sensibilidade dos compradores está ligada à aquisição de bens de baixo custo e de boa qualidade. A formulação da estratégia da empresa nessas condições é crucial. Muitas vezes há necessidade de escolher para quem vender, ou até mesmo descobrir compradores que tenham menores condições de influenciar negativamente. Porter (1999, p. 35) define algumas das condições de poder de barganha dos compradores :

- É concentrado ou compra em grandes volumes. Os compradores de grandes volumes representam forças particularmente potentes quando o setor se caracteriza por custos fixos elevados - como no caso dos recipientes de metal, das refinarias de milho e dos produtos químicos a granel.
- Os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados. Certos de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro, como ocorre da extrusão do alumínio.
- Os produtos adquiridos no setor são componentes dos produtos dos compradores e representam parcela significativa de seus custos . Nesses casos, é provável que os compradores busquem uma compra de forma mais seletiva. Quando os custos dos produtos adquiridos representam uma pequena parcela dos custos, os compradores, em geral, são muito menos sensíveis aos preços.
- Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos e serviços dos compradores.

A ameaça dos produtos substitutos

Um velho adágio popular nos diz que " ninguém é insubstituível ", o que equivale a afirmação tanto para pessoas, mercados ou produtos. A concorrência e o diferencial dos bens e serviços, ou até mesmo a capacidade profissional, no âmbito da competição é quem define

quem serão os preferidos ou o preteridos no momento da demanda. Por imporem um teto aos preços, aos produtos e aos serviços os substitutos limitam o potencial do setor, por consequência, afetando os lucros e muito provavelmente o crescimento da organização ou do empreendimento.

" É inquestionável que, quanto mais atrativa for a opção excludente preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor. (Porter, 1999, p. 38).

Os substitutos têm uma dupla consequência na competição dos mercados, além de causarem uma redução na rentabilidade, ainda prejudicam o crescimento ou melhores resultados nas épocas de prosperidade.

E uma ultima força , a da Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes - A rivalidade é uma disputa entre os competidores, ou seja, as organizações vivas, por posicionamento que Porter (apud Mintzberg 2000, p. 83) define como sendo "o cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica ".

Em sua obra Competição, Estratégias Competitivas Essenciais Porter (1999, p. 39) atribui a rivalidade entre os concorrentes a uma forma de manobras para conquistarem posicionamento a alguns fatores , tais como :

- Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder. É claro que em muitos setores da economia dos países, nos últimos anos, os contendores externos se tornaram parte do cenário competitivo.
- O crescimento do setor é lento, dando origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista.

- O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores e protejam um combatente contra ataques dos demais contendores aos clientes.
- Os custos fixos são elevados ou o produto perecível, criando tentação de reduzir preços. Muitas empresas de materiais básicos, como papel e alumínio, enfrentam este problema nas fases de afrouxamento da demanda.

O posicionamento da empresa nesse contexto é dependente da estratégia adotada na construção de defesas contra as forças competitivas. A estratégia arquitetada para a rivalidade entre concorrentes resultará da avaliação das forças que influenciam a competição e quais as áreas que serão realçadas para enfrentar e ao mesmo tempo quais as áreas que deverão ser evitadas na competição. Um dos exemplos mais recentes da estratégia de não competir foi a adotada pelo banco Lan & Spar na Dinamarca, chegando inclusive a enviar uma correspondência aos clientes que ele não pretendia mais estabelecer relações comerciais, "... pedindo que mudassem para um banco maior..." (Serra. 2000, p. 120) A empresa poderá adotar uma estratégia ofensiva que tenha como objetivo alterar as causas dessas forças competitivas. Ainda há uma outra formulação que foi denominada por Porter como sendo Rivalidade Multifacetada - A definição de um negócio muito estreita é míope quando orientada em relação ao produto. Visualizar além do produto é focar a importância dos concorrentes globais. Theodore Levitt (apud Porter 1999, p. 44) enfatiza a necessidade de se "evitar uma visão de curto prazo e aumentar os limites do espaço econômico, ultrapassando o foco dos concorrentes de hoje , para chegar talvez naqueles que se transformarão em concorrentes amanhã ".

A necessidade das organizações a terem uma visão global dos competidores, os rivais, onde o jogo será jogado e de que forma será o jogo é fundamental na concepção de Sun Tzu (apud Day e Reibstein , 1999, p. 145) " Aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo

não ficará em perigo diante de centenas de batalhas. Aquele que não conhece a si mesmo às vezes vence, às vezes perde. Aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo invariavelmente perde todas as batalhas " . Não se pode penetrar na mente dos executores de ações, ou estrategista da concorrência, mas existem ferramentas e abordagens que facilitam o entendimento desses movimentos competitivos.

As peculiaridades de cada uma dessas estratégias podem explicar por que as empresas adotam diferentes estratégias, para diferentes situações. " Se o poder de barganha dos fornecedores é alto, uma empresa pode procurar seguir uma estratégia de integração para trás - fornecer a si mesma . Dada a gama das forças externas possíveis, pode-se imaginar que a gama das estratégias possíveis é um tanto grande " . (Mintzberg 2000, p. 83.)

Contudo , deve-se ter em mente, que na arena da competição, a estratégia de sucesso é aquela em que permite a organização exercer o controle, ou pelo menos de alguma forma influenciar na competição.

Seguindo esse raciocínio , os competidores se utilizam de técnicas para criarem cenários da competição. Uma delas a denominada " a teoria dos jogos, que tem como fundamento ou como utilização básica a descrição das situações estratégicas, na criação de um modelo mental, estabelecendo uma coerência na estruturação dos problemas decisórios na competição. Essa técnica tem como objetivo a análise dos problemas em que existe uma interação entre os agentes, onde as decisões de um indivíduo, firma ou governo afetam e são afetadas pelas decisões dos demais agentes .

Os jogadores são agentes econômicos que tomam as decisões. São consumidores que buscam a maximização da satisfação com a minimização dos dispêndios.

A teoria dos jogos trata de uma situação denominada "Dilema dos Prisioneiros", descrevendo uma situação onde dois indivíduos devem tomar uma decisão e a consequência dessa decisão depende da interação das duas decisões.

Duas pessoas são aprisionadas, suspeitas de terem cometido um crime. Os policiais colocam os dois suspeitos em celas separadas, de modo que a comunicação entre eles não seja possível; a cada um é perguntado se cometeu ou não um delito. Na tentativa de obter a confissão, os policiais induzem os presos à confissão, propondo :

" Se o suspeito não confessar e o seu parceiro confessar, denunciando o outro, a pena será máxima para aquele que não confessar: dez anos de reclusão, enquanto aquele que confessou terá a pena reduzida a zero. Se ambos confessarem, a pena será reduzida pela metade: cinco anos de reclusão para cada um. Se nenhum deles confessasse o crime, eles apenas continuariam presos por mais algum tempo (um ano por exemplo)" (Gremaud e Braga, 1998, p. 245)

O que deveriam fazer os dois prisioneiros ? Em princípio a não confissão seria a melhor alternativa. A prisão seria só por mais alguns tempos. No entanto, e pelo fato de ambos estarem incomunicáveis, existe a ameaça de um deles confessar. Sabendo do risco de traição do colega, ambos têm fortes estímulos de confessar o crime procurando com isso a redução da pena

O entendimento da teoria dos jogos será melhor visualizado através da figura 11.

FIGURA 11 - Dilema dos prisioneiros

		Prisioneiro 2	
		confessa	não confessa
Prisioneiro 1	confessa	(5,5)	(0,10)
	não confessa	(10,0)	(1,1)

Fonte:(GREMAUD, 1998, p.252)

A Teoria dos Jogos, especialmente em sua ligação com a economia, tem como seu marco histórico a publicação do livro " A Teoria dos Jogos e Comportamentos Econômicos " pelo matemático John von Neumann e o economista Oskar Morgenstern, em 1944.

Essa teoria teve como antecessora a "Teoria das Probabilidades e da Lógica ", de outros autores entre eles : Cardono, Pascall, Fermat. "No início do século XIX ,Augustin Cournot levanta o problema da interdependência de ações em situações de duopólios. Bertrand

constrói modelos que induzem a idéia de interdependência de ações, o mesmo sendo feito por Stackelberg, no início do século XX " (Gremaud e Braga, 1998, p. 246).

Os princípios da Teoria dos Jogos tem uma cronologia bastante vasta, pois já eram utilizados e aplicados há 2.500 anos pelos militares chineses. Os competidores contemporâneos se utilizam desta e de outras técnicas como BCG e o modelo da Cinco Forças de Porter.

A teoria dos Jogos é utilizada pelos gestores , podendo utilizá-la para : Para criar uma linguagem comum em estratégia. Transferir *insights* de uma situação para outras. Canalizar recursos na obtenção de uma posição competitiva e se houver informações relevantes, desenvolver prescrições específicas.

Na aplicação da Teoria dos Jogos, Day e Reibstein afirmam que há necessidade de diferenciar interações únicas de interações repetidas. Muitas vezes os comportamentos são diferentes , no entanto , as estratégias são idênticas. A interação repetida aumenta o espaço da estratégia atual com relação à estratégia passada. Os chineses reconheceram isso e o resumiram no seguinte princípio: " Quando há confiança nos acordos verbais, é porque a confiança já existia antes das palavras " . Devido a essa expansão do espaço da estratégia, as prescrições para o comportamento ótimo podem mudar. Por exemplo, no jogo Dilema do Prisioneiro, jogado uma única vez, a resposta ótima é "desertar. Se os jogadores fossem jogá-lo repetidas vezes, o ideal seria comportamento corporativo - se os jogadores se importarem com os resultados futuros, já qualquer comportamento de deserção poderia ser penalizado no futuro.

Outra situação da utilização desta teoria , quando uma organização está num mercado crescente e ao mesmo tempo exercendo liderança, e outra empresa pretende entrar no mercado. Para a empresa entrante é fundamental e seus primeiros movimentos devem voltar-se para conhecer a empresa líder, usar essa informação para escolher sua ação. Há vários tipos de líderes. Fracos, fortes etc. A figura 12 procura demonstrar os cenários da

competição entrar ou não no mercado, onde o autor define como líder durão e líder fraco, onde através de pontuação e dada sua devida valoração à empresa que pretende disputar o mercado tomará sua decisão, disputar mercado, como disputar ou simplesmente retirar-se da competição.

Como se pode perceber, a teoria dos jogos proporciona diversos *insights* sobre as estratégias empresariais.

FIGURA 12 - Tipo de líder

(A) Fraco

		Você (empresa entrante)	
		Entra no mercado	Não entra no mercado
Empresa líder	Compartilha mercado	2.2	6.1
	Inicia guerra de	0 0	5 1

Ainda dentro das diversas ferramentas estratégicas já citadas, autores enfatizam a que se denominou de Enviando Sinais aos Concorrentes. " As ações estratégicas ou declarações públicas enviam sinais aos concorrentes. Entendendo como são gerados e interpretados esses sinais, os gerentes podem usá-los como parte integrante de suas estratégias competitivas " (Day e Reibstein, 1999, p .284).As diversas estratégias de uma empresa compreendem suas ações e suas declarações. É da interpretação dessas ações que se verificará quais os sinais que o concorrente está enviando. Um exemplo prático é o da empresa "A " que pretende lançar no mercado um produto e anuncia que irá oferecê-lo a " X " reais. Outras concorrentes que também pretendiam lançar o mesmo produto no mercado são convencidas de que as margens nessas condições não são suficientes para o negócio se tornar lucrativo, e retiram-se da competição. Ocorre que após as concorrentes terem optado pela não participação do mercado a empresa "A " lança o produto no mercado por um preço maior. Daí a interpretação

pode ter sido prejudicada, ou tomada uma decisão não correta, pois os sinais da empresa "A " seriam :

- Primeiro ela acreditava que poderia praticar aquele preço inicial.
- Segundo, ela intencionalmente pretendia, o que aconteceu, afastar os concorrentes.

A finalidade precípua do uso dos sinais estratégicos é moldar o comportamento dos concorrentes.

Segundo Day e Reibestein (1999, p.285) alguns são os sinais estratégicos utilizados pelos competidores: " Desestimular o ataque, bloquear a entrada, disciplinar o novo concorrente, dividir o mercado, realizar testes de opinião para testar a concorrência e o blefe" O blefe poderá confundir os clientes , colocando em risco a credibilidade da organização.

2.4.1.4 A escola empreendedora

A Escola Empreendedora seguiu os passos da Escola do Design, que dava ênfase na liderança formal , considerando o "estrategista", o executivo principal. A Escola Empreendedora não só manteve o "estrategista" , o executivo principal como também considerou uma série de condições do indivíduo, como : intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. " Isto promove uma visão estratégica como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão "(Mintzberg, 2000, p. 96).

A Escola Empreendedora forma um conceito do líder estrategista, como aquele que tem uma visão mental, enxergar à frente , visualizar o futuro. Mintzberg (2000) em sua obra defende que estratégia sempre será um visualizar ou olhar para frente, para trás , para cima e para baixo. O estrategista precisa encontrar uma idéia que mude a organização. " Há muitas idéias criativas neste mundo, muito mais do que ele pode controlar"(Mintzbeerg, 2000, p.99). O estrategista deverá ver além , que é muito diferente de ver à frente.

Em certo sentido , a Escola Empreendedora nasceu da economia. O empreendedorismo tem um fator relevante na economia neoclássica. Seu papel entretanto, era limitado a tomar decisões de quanto produzir e a que preço. A dinâmica do mercado se encarregaria do resto. Algumas visões da economia, ou melhor , de seus economistas, eram estreitas em relação ao empreendedor. Karl Marx elogiava os empreendedores como agentes de mudanças econômicas e tecnológicas, mas criticava fortemente seu impacto sobre a sociedade. Já Joseph Schumpeter, tinha uma visão diferente de seus pares, introduzindo a visão da noção criativa. " O empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a idéia do negócio " (Mintzberg, 2000, p. 101).

Para Schumpeter (apud Mintzberg , 2000, p. 101) " novas combinações inclusive, fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira é empreendedorismo.

Mas nem todos concordaram com esta interpretação, Knight (apud Mintzber 2000, p.101) "via o espírito empreendedor como sinônimo de risco pesado e manuseio da incerteza".

O que se pode verificar que empreendedor muitas vezes está na forma e na ótica de quem o está analisando. Já para Peter Drucker (1970), identifica o espírito empreendedor como sendo a própria administração. "... a aceitação de risco econômico é empreendedorismo ".

Portanto, embora o espírito empreendedor, originalmente tenha sido associado como inventores ou criadores de negócios, gradualmente houve uma ampliação da palavra como uma tentativa de descrever aquele que assume a liderança. Mas , recentemente a palavra "*intrapreneurship* " dá uma visão da pessoa que toma iniciativas dentro de uma organização.

A geração estratégica dentro de uma organização empreendedora é baseada naturalmente no espírito empreendedor de seu gestor. O espírito arrojado, oportunista, criativo, conceberá uma estratégia direcionada para grandes saltos para frente. O estrategista empreendedor calcula os riscos nas condições de incerteza, mas acredita que a organização irá obter grandes ganhos.

Em seu livro sobre liderança, Benis e Namus (apud Mintzberg, 2000, p. 107) definem que o grande líder é alguém com uma visão, como sendo aquele que pode ver mentalmente, não havendo necessidade de escrever e, em sua obra descreveram :

Para escolher uma direção, um líder precisa ter desenvolvido antes uma imagem mental de um futuro estado, possível e desejável, da organização. Esta imagem, que chamamos de visão, pode ser vaga como um sonho ou precisa como uma declaração de meta ou de missão. O ponto crítico é que uma visão articula uma expectativa de um futuro realista, digno de crédito e atraente para a organização, uma condição melhor, em alguns aspectos que aquela atualmente existente. Uma visão é um alvo que chama...Note também que uma visão sempre se refere a um estado futuro, uma condição que não existe presentemente e nunca existiu antes. Como uma visão, o líder provê a importante ponte do presente para o futuro da organização. Focalizando atenção sobre uma visão, o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, seus compromissos e suas aspirações. Em comparação, o executivo opera sobre os recursos físicos da organização: capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia. Se existisse uma centelha de generalidade na função de líder, ela deve estar em sua capacidade transcendente, uma espécie de magia, a para formar - a partir da variedade de imagens, sinais, previsões e alternativas - uma visão claramente articulada do futuro que seja, ao mesmo tempo, simples, facilmente entendida, claramente desejável e energizante.

A Escola Empreendedora enfatizou aspectos críticos da formação de estratégia em especial, sua natureza pró-ativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica.

Mas a Escola Empreendedora se mostra focada no comportamento de um único indivíduo, o empreendedor, o que levaria à hipótese de que para a organização em dificuldades, bastaria a substituição do seu líder, sem se preocupar com a estratégia e os processos.

2.4.1.5 A escola cognitiva

A Escola Cognitiva está voltada para o entendimento e compreensão do estrategista. A Escola trata do processamento e a estrutura do conhecimento para produzir alguma situação objetiva. Assim, a mente do estrategista é vista como uma câmera que observa o mundo como um todo, fazendo uma varredura.

A outra visão da Escola é subjetiva, a mente estratégica volta-se para dentro, analisando aquilo que ela vê. Mintzberger, (2000, p.116) diz que : "a escola cognitiva é

uma espécie de ponte entre as escolas mais objetivas de design, planejamento, posicionamento e empreendedora, e as escolas mais subjetivas de aprendizado, cultura, poder, ambiente e configuração ".

Esta Escola procura desenvolver o pensamento estratégico, ou seja, o pensamento em evolução sobre a formação da estratégia, e tem alguns pressupostos: o processo cognitivo tem lugar na mente do estrategista, na forma de conceitos, mapas, esquemas e outras formas que ele consiga imaginar e que interpretará o mundo que existe.

A Escola deixa claro que a idéia central de uma estratégia é fundamentalmente cognitiva. Como também, sugere a necessidade de entender e compreender a mente humana para entender a formação da estratégia, inclusive os momentos de "letargia estratégica", onde o gestor do negócio, o estrategista, está sobrecarregado de funções e simplesmente desiste de desenvolver estratégia.

2.4.1.6 A escola de aprendizado

A Estratégia emerge quando o estrategista atua individualmente, mas principalmente quando aprende coletivamente a respeito de uma situação. A Escola do aprendizado baseia-se na descrição e não na prescrição, chegando a afirmar que as situações estão dispostas em toda parte da organização e que contribuirão para o processo de estratégia.

A Escola é enfática quando se refere ao aprendizado. O aprendizado é particularmente necessário dentro de uma organização.

A formulação estratégica poderá estar a cargo do poder central, mas as realidades da sinergia e concordância da implementação são dependentes de um processo de cultura e aprendizado organizacional.

A Escola do Aprendizado tenta explicar uma perspectiva da formação estratégica como sendo uma pesquisa descritiva, mais preocupada com o que as organizações deveriam

fazer e não o que elas realmente fazem. É importante compreender a estratégia como um processo de aprendizagem, tanto individual do próprio executivo principal, o estrategista, como o coletivo na organização em toda sua hierarquia.

A Escola do Aprendizado chega a questionar. "Quem é realmente o arquiteto da estratégia e onde na organização ocorre de fato a formação estratégica?" (Mintzberg, 2000, p. 134) Os simpatizantes dessa abordagem de aprendizado descobriram que, nas vezes em que houve uma mudança estratégica importante, raramente originou-se no alto escalão, mas sim, provocada por uma série de ações, informações e interação entre diferentes tipos de autoridade ou hierarquia organizacional. Em outras palavras, quem estiver informado dentro da organização poderá contribuir significativamente com a formulação da estratégia.

Em sua pesquisa Quinn (apud Mintzberg, 2000, p.137) em sua investigação definia a organização como uma série de subsistemas. E, assim a administração estratégica significa procurar desenvolver ou manter, nas mentes dos altos executivos, um padrão de decisões tomadas em cada subsistema. "A verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros chave da equipe gerencial." A realidade empresarial é uma constante interpretação dos fatos passados e uma atualização ou reorganização para o presente. Para Karl Weick (apud Mintzberg, 2000, p.149) "A gerência está inextrincavelmente ligada ao processo de compreensão da experiência passada. Tantas coisas vemos, as consequências, então as explicamos e vamos em frente".

Há uma longa literatura sobre as organizações como sistemas que aprendem, a partir de conceitos e obras que vão desde *A Behavioral Theory of the Firm*, de Cyert e March 1963, à mais recente, a obra de Peter Senge, *The Fifth Discipline*, em 1990, que enfatiza a organização que aprende.

Essas teorias vêem o aprendizado organizacional do ponto de vista do processo, como sendo a principal direção voltada para o gerenciamento de mudanças e não para a estratégia em sí.

Para Nonaka e Takeuchi (apud Mintzberg 2000, p. 157) "...acreditam que os gerentes precisam reconhecer a importância do conhecimento tácito - aquilo que sabemos implicitamente, por dentro, e como ele difere do conhecimento explícito - aquilo que sabemos formalmente . " O conhecimento tácito é pessoal, específico do contexto e, portanto, difícil de formalizar e comunicar. O Conhecimento explícito ou codificado, por outro lado refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática.

2.4.1.7 A escola do poder

A estratégia que foi tratada até o momento é um processo que envolve conhecimento e aprendizado, mas e sobretudo trata-se de um processo de negociações e concessões provocado pelas incertezas do ambiente.

A Escola do Poder trata a Estratégia como sendo um processo político. Isso significa que as relações de poder estão presentes nas organizações , o que dependerá do grau desse poder , a estratégia poderá ser influenciada.

A escola do poder faz uma distinção entre dois poderes, a que ela chama de poder micro e poder macro.

O poder micro diz respeito ao uso de poder pela organização. Exemplo : os conflitos existentes dentro de uma organização na tomada de decisão de retirar ou não um produto do mercado. Outro exemplo : Uma organização pressionando o governo ou um órgão qualquer para obter um empréstimo. O primeiro caso focaliza o conflito interno, onde muitas vezes há disputa até do " ego " individual. O outro exemplo, a organização agindo em seu próprio interesse. Na prática , o que se percebe que o poder (condição de decidir, autoridade) e

política (arte de influenciar) são irmãs gêmeas e andam sempre juntas. Zald e Berger (apud Mintzberg, 2000, p.175) descreveram os "Os Movimentos Sociais em Organizações ", em particular três deles:

Golpe de Estado é a tomada do poder vinda de dentro, na qual o objetivo é deslocar os detentores da autoridade, mantendo intacto o sistema de autoridade. Na organização corporativa essa é uma sucessão inesperada. A insurgência não busca substituir a liderança, mas mudar algum aspecto da função organizacional, e Movimentos de Massa, que variam de protestos à rebelião. São tentativas coletivas para expressar queixas e insatisfação e ou promover mudanças ou ainda resistir às mesmas.

O poder macro trata da interdependência de uma organização com seu ambiente. O ambiente de uma organização é composto por uma gama de influenciadores " *stakeholders* " que podem afetar os objetivos de organização, e que são eles : Sindicatos, governo, fornecedores, compradores, concorrentes, etc. A estratégia como uma visão macro tem como escopo criar condições para satisfazer às necessidades enquanto comprador ou amenizar a influência desses elementos do ambiente competitivo, a ".....arena aberta" (Porter 1995), no qual as organizações disputam seu lugar. É nesse ambiente que Pfeffer e Salancik em sua obra *The External Control of Organizations* (apud Mintzberg 2000, p.183) afirmam " as organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais, ou podem tentar alterar o ambiente. "

Os principais fundamentos da escola do poder estão delineados na formação estratégica moldada por poder e política, ou seja um processo interno à organização e reflete o comportamento e cultura organizacional. O poder micro está fundamentado nas interações internas, enquanto que o poder macro está focado no ambiente externo na busca da sua sobrevivência.

2.4.1.8 A escola cultural

A cultura de uma nação, povo ou organização está fundamentada nas raízes antropológicas. A cultura está em tudo e todos que nos cercam, costumes, religião, mitos, ou seja, o como e por que fazemos assim as coisas.

Nos anos 80 , quando o mundo percebeu que as empresas japonesas faziam as coisas diferentes das empresas americanas, ".....ao mesmo tempo imitando descaradamente a tecnologia do Estados Unidos " (Mintzberg, 2000, p. 194) a cultura foi descoberta na administração.

Os antropólogos debatem infindavelmente a definição de cultura. Assim, associamos cultura organizacional com cognição coletiva. ".....as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como manifestações mais tangíveis - histórias, símbolos..." (Mintzberg 2000, p. 195)

A formação de estratégia na escola cultural é um processo de interação social, balizada na cultura da organização. É nesse processo de estratégia que os membros da organização aplicam suas crenças , seus desejos e intenções. Desse contexto a estratégia assume um formato de intenção coletiva, ou até mesmo individual, mas reflete os padrões percebidos pelo estrategista.

Diversos autores têm versado sobre cultura, constituindo-se numa extensa literatura , o que Minzteberg (2000, p.197) resume a seguir , algumas refletem cultura e estratégia :

- Estilo de Tomada de Decisões - influenciam no estilo de pensar. A cultura age como lente ou filtro perceptivo, o qual, por sua vez, estabelece as premissas das decisões das pessoas.
- Resistência à mudança estratégica - um compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento. Antes do aprendizado estratégico....possa ocorrer, a lógica antiga (dominante) precisa ser desaprendida.

- Superar resistências às mudanças estratégicas - também é preciso dar atenção a como superar a inércia estratégica da cultura organizacional.
- Valores dominantes - as empresas bem sucedidas são dominadas por valores tais como : atendimento, qualidade e inovação. Choque de culturas - as fusões , aquisições tem sido examinadas do ponto de vista de diferentes culturas.

As críticas à escola cultural é que no momento que duas pessoas têm a mesma idéia, uma delas é redundante. O que ocorre é que a cultura explica com facilidade os fatos que já existem, mas não necessariamente procura explicar os fatos que poderão existir em função . É claro que este pensamento é válido e se aplica às organizações e em especial às de natureza missionária.

2.4.1.9 A escola ambiental

O ambiente organizacional define o conjunto de forças às quais a empresa está exposta. A organização terá que necessariamente conhecer e aprender a exercer influência sobre esse ambiente sob a condição de senão o fizer ser eliminada do processo competitivo.

A Escola ambiental provém da assim chamada " teoria da contingência " a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização. " Tudo depende. Tudo é relativo. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre condições do ambiente e as técnicas administrativas " (Chiavenato 1993 , p. 801) A Teoria da Contingência busca demonstrar como a estrutura de grandes empresas foi continuamente adaptada e ajustada a sua estratégia.

Mintzberg (2000 , p. 212) ao afirmar que as padarias da América são diferentes das da França, identificou quatro grupos de dimensões diferentes no ambiente :

- Estabilidade - o ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico. Mudanças inesperadas na demanda, inclusive governos instáveis, uma tecnologia ou base de conhecimento em mudança rápida.
- Complexidade - o ambiente pode variar de simples a complexo. O ambiente se torna complexo quando requer muitos conhecimentos para decifrá-lo ao contrário, é simples quando os fatos podem ser relacionados e particularizados para análise.
- Diversidade de mercados - podem variar de integrados a diversificados, daquele da empresa que vende seu produto a um único comprador até a associação de comércio que promove os produtos de todos os filiados.
- Hostilidade - o ambiente varia de favorável a hostil. A hostilidade vai desde a concorrência aos sindicatos e até mesmo internas.

A escola ambiental tem sua forte expressão no trabalho dos pesquisadores que denominam sua abordagem de ecologia da população. Os ecologistas não são adeptos à teoria de que as principais características de uma organização sejam derivadas do aprendizado e ou de adaptações. Estes defensores que têm essa visão afirmam que as mudanças nas organizações ocorrem superficialmente. E que a estrutura básica e o caráter de uma organização são fixados no momento de sua constituição. As ações futuras é que as tornam mais rígidas e menos capazes de tomar decisões que sejam verdadeiramente estratégicas. Essas ações conduzem a custos nas organizações provocados pelos investimentos físicos e humanos; ainda há uma série de restrições impostas à organização, sejam elas de forças políticas, e pressões externas inclusive barreiras fiscais, entrada ou saída de mercados.

2.4.1.10 A escola de configuração

Organizações em seu primeiro estágio de vida, ou seja, as recém-criadas, empresas emergentes, têm uma dependência focada em seu líder, ou em seu fundador, o empreendedor,

e este opera com estratégias visionárias e com estruturas relativamente simples. Já não é o mesmo o que ocorre com empresas com um ciclo de vida mais avançado, empresas maduras. O estágio inicial da empresa jovem cede o espaço à maturidade de uma organização estruturada, formalizada e sob a dependência de gestores profissionais que dependem de processos de gestão. Mintzberg (2000, p.222), cita algumas premissas da escola da configuração :

- Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de tipo e configuração estável de suas características, para um período de tempo, que adotam determinada forma de estrutura.
- Esses períodos são alterados por algum processo de transformação - um salto quântico para a configuração.
- Esses estados de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo, em seqüências padronizadas, como por exemplo , descrevendo o ciclo de vida das organizações.
- Portanto, a chave da administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças adaptáveis a maior parte do tempo.
- Assim, o processo de geração estratégica pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática, aprendizado cooperativo, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou simples respostas às forças do ambiente.
- As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas.

No início dos anos 70, professores da Faculdade de Administração da McGill University estimularam o interesse pela abordagem da configuração naquela escola. Segundo eles , a eficácia de uma organização não está no uso de qualquer uma das formas de gestão

".....descentralização de poder ou uma determinada abordagem ao planeamento, mas sim a correlação entre vários atributos ". Dessa forma , cada organização tem uma característica, um determinado tipo de planeamento , uma estrutura e um determinado modelo de liderança.

Mintzberg, 2000, p. 225) definiu alguns tipos de organizações, como sendo :

- A organização empreendedora -simples , pequena, jovem, estrutura informal, coordenada pelo patrão. A organização máquina - altamente programada e bem lubrificada e com cargos cada vez mais especializados.
- A organização profissional - grande parte do poder está nas mãos de profissionais, e a padronização tem grande ênfase.
- A organização diversificada - menos integrada e mais um conjunto de unidades independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa.
- A organização adhocracia - a inovação é complexa. Há necessidade de técnicos das mais diferentes especialidades. O poder está baseado no conhecimento, diminuindo a distinção linha-assessoria , bem como a distinção entre a alta direção e todos os outros .Exemplo: empresas aeroespaciais.
- A organização missionária - uma cultura forte e seus membros são encorajados a cooperar, pouca especialização, valores e crenças comuns.
- A organização política - quando uma organização é capaz de se basear em nenhum sistema de poder estável, sem elementos dominantes. Os conflitos tendem a surgir e, possivelmente, ficar fora de controle levando a uma forma de política.

Miller (apud Mintzberg 2000, p.229) desenvolveu um estudo onde enfocava o que ele chamava de " arquétipos" isto, estados de estratégia, estrutura, situação e processo. O autor se refere à mudança quântica , ou seja, à mudança de muitos elementos ao mesmo tempo, em comparação com mudança gradativa, que o faz, mudando um elemento por vez. Uma das críticas à escola da configuração é a que não aceita como válida a afirmação de que as

empresas em sua maioria são simples ou burocráticas semelhantes a máquinas. Os gestores estão constantemente envolvidos em mudanças e inovação.

Concluindo , com a afirmação do próprio Mintzberg, a estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. " Será que alguém pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização séria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização "?

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DAS FORÇAS DE PORTER

3.1. Ambientes das Empresas

A metodologia descrita envolve a seguir as etapas explicitadas nos objetivos específicos.

A longevidade e permanência na competição de uma organização é dependente de sua estratégia. Como ela exercerá influência no amanhã, ou ainda, qual a capacidade a organização tem para preparar o caminho que ela espera poder transitar no futuro.

O debate em torno do futuro já tem apresentado diversas teses, que vão desde acadêmicas a teses de "adivinhos".

" O desejo de alguma certeza em relação ao futuro é tão forte que muitos de nós por vezes agimos contra nossos melhores julgamentos e exigimos alguma previsão precisa do futuro. " (Geus, 1999, p. 27).

Há no mundo uma verdadeira indústria de informações, previsões sobre o como se apresentará o amanhã que vão desde, "...adivinhadores e astrólogos a consultores e economistas ..." (Geus, 1999, p.27).

A competitividade faz com que os gerentes de negócios abandonem alguns paradigmas, aqueles sistemas de linha única de planejar.

Já nos referimos à crise energética, onde os métodos e conceitos de planejamento existentes naquela ocasião, não foram suficientes para detectar o fato.

Os planejadores de cenários buscam um novo método de aprender e formar cultura com as forças competitivas existentes nos valores sociais, tecnológicos, valor percebido pelo cliente, ideologias e ações políticas.

Esses fatores devem ser levantados e coletados no ambiente e processados de forma que se obtenha qual a relação com a atividade empresarial e o grau de influência que estes exercem no desenvolvimento do negócio.

O comportamento dos competidores que a empresa tem no mercado em que atua é que exercerá influência na empresa na tomada de decisão na definição da estratégia que será utilizada e desenvolvida.

Ainda há no ambiente os *stakeolders* estes traduzidos por acionistas, aqueles que apostam no resultado da atuação da empresa e , ao fazerem essa aposta ".....vão influenciar nos resultados da empresa ". (Bethlen, 1998, p.147),

A alternância no ambiente empresarial, as influências e efeitos que o ambiente , provoca devem ser constantemente monitorados por sistemas gerenciais que ofereçam maiores probabilidades de sucesso.

3.2 Por que e o que são Cenários

Não há comprovadamente nenhuma técnica de previsão, futurologia ou qualquer outra forma de se ter certeza do amanhã. Contudo, entre desistir de procurar antecipar os possíveis efeitos do futuro sobre o negócio, e escolher algumas hipóteses, de certo o gestor optará pela segunda alternativa.

Os cenários alternativos gerados por aqueles que tomam decisões, não são uma garantia futurista de acerto na previsão dos acontecimentos, mas um exercício que facilitará na melhor decisão.

Os estudos baseados em cenários surgiram na década de 50 , desenvolvidos pela equipe de Herman Kahn, onde se buscava o que ele chamou de cenários sem surpresas (*surprise free*) na formação de estratégia.

A empresa que provavelmente usou cenários mais cedo e mais extensamente foi a General Eletric americana. Mais recente e talvez o caso de maior repercussão tenha sido o Cenário desenvolvido pelo Grupo Shell, que com auxílio daquele modelo antecipou-se aos efeitos "do choque do petróleo "de 1973.

O conjunto de negócios operados ou pretendidos por uma empresa é denominado de "portfólio de negócios ou de carteira de negócios". Os vários negócios operados devem ser analisados conjuntamente, do ponto de vista de expectativas futuras, retorno sobre investimentos e geração de caixa , de forma a garantir um equilíbrio adequado entre o presente e o futuro.

À origem e maiores detalhes do portfólio de negócios, já nos referimos anteriormente no desenvolvimento dessa dissertação.

Esse modelo " portfólio de negócios" pode ser analisado pelo menos de duas dimensões diferentes: uma voltada para as perspectivas de crescimento do negócio e outra à geração líquida de caixa que o mesmo pode produzir, a curto e médio prazo. A situação ideal seria aquela em que produzisse altas taxas de geração líquida de caixa decorrente das operações do negócio, ao mesmo tempo que o negócio tenha elevadas perspectivas de crescimento.

Uma das conclusões do estudo de portfólio de negócios a que chegou o grupo da Harvard University e o do Management Science Institute é de que havia uma ligação entre a relação do fluxo de caixa e a participação de mercado da empresa e a taxa de crescimento do próprio mercado. Esse mesmo estudo também reconheceu a suposição teórica de que a participação de mercado é um dos principais fatores determinantes da rentabilidade e que o aumento dessa participação exige grandes quantidades de caixa.

3.3 Avaliação do Ramo de Negócio

O ramo de negócio , o segmento de mercado ou indústria que se pretende operar apresentam características específicas , seja devido à região ou até mesmo à cultura de uma sociedade.

A análise de poucas variáveis seria suficiente para o desenvolvimento de uma atividade de negócio e na formulação de uma estratégia, se não houvesse competidores no mercado.

É no ambiente competitivo e principalmente aquele que se denomina de ambiente externo, aquele onde não se tem controle, ou pelo menos é muito mais difícil de tê-lo sobre as diversas variáveis e competidores que nele existem , que o administrador , o estrategista terão de exercer influência, ou melhor criar uma condição de influir no ambiente para competir, do contrário será afastado do mercado. "Não adianta classificar um competidor de louco e passar a agir como se ele não existisse"(Bethlem, 1998, p. 221).

Para analisar a competição da atividade do empreendimento é necessário o conhecimento dos concorrentes e como o segmento opera. O estrategista tem que relacionar algumas informações que vão desde fornecedores, competidores, instituições técnicas, oficiais ou não, crescimento do mercado, integração vertical e horizontal , tecnologia , e outras.

3.4. Os conceitos Centrais e as Cinco Forças Competitivas de Porter.

As pesquisas de Porter estão voltadas para as questões que segundo ele, são as determinantes da competitividade.

A primeira questão é como determinar a atratividade de um ramo de negócio. "Ramos de negócios diferentes oferecem oportunidades diferentes de rentabilidade e a rentabilidade inerente a um ramo é um ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa que atue nele. (Bethlem, 1998, p.226)

Há ramos de negócios onde a rentabilidade é alta e obtida muitas vezes sem desgaste ou investimento significativo. De outro lado, há negócios exatamente opostos em que as empresas não são lucrativas.

A segunda questão é a de como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro um segmento ou ramo de negócios.

O modelo de Porter pretende encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou indústria e o melhor posicionamento de uma empresa dentro de um mercado, e como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização. As cinco forças a que Porter se refere são: a entrada de novos competidores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os competidores existentes.

A energia ou o vigor de cada uma das forças descritas por Porter estão diretamente vinculados à estrutura de cada negócio, indústria ou segmento de mercado e são dependentes de uma série de avaliações que vão desde a política governamental, custos de mudanças, diferenciação e identidade da marca, economia de escala e outras. "As empresas por meio de suas estratégias podem influenciar as cinco forças. A metodologia das cinco forças não eliminam a necessidade de criatividade na busca de formas de competição em uma indústria" (Bethlem, 1998, p.229).

A intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade, o poder de negociação e a rivalidade entre os competidores são determinados pelas cinco forças competitivas, que são :

3.4.1 Entrantes em potenciais

As forças assumem situações diferentes, na forma de concorrência. Exemplo : Na indústria naval, o principal direcionador competitivo, por certo será o poder de negociação do comprador, ou seja, as principais companhias petrolíferas. Na indústria de refrigerantes no

Brasil, a competição entre as indústrias existentes provavelmente a competição mais acirrada é a da "coca-cola" com os competidores das indústrias denominadas " as tubaínas".

Nessa competição as empresas terão pontos fortes e pontos fracos ao se posicionarem na estrutura do mercado.

Novas empresas entram na competição e trazem novas competências e a vontade de ganhar parcela de mercado.

No entanto , para novos entrantes existem barreiras que influenciam na tomada de decisão , de entrar ou não, ou até de que forma entrar ,que são : economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudanças, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custos independentes de escala.

3.4.2 Rivalidade entre concorrentes

Os concorrentes existentes disputam mercado com o uso de táticas como: preços, publicidade, serviços de pós-venda. Os movimentos de um competidor tem efeitos notáveis em outros competidores, ou seja, concorrentes e estes podem, assim iniciar manobras para conter as ações dos iniciantes. Este movimento poderá levar a empresa iniciante ao aprimoramento ou até mesmo os demais concorrentes podem aprimorar-se.

A alteração no crescimento de um segmento de mercado ou de uma indústria, altera a rivalidade competitiva.

À medida que o competidor amadurece se torna "adulto" (Adizes,1998), seu índice de crescimento declina, resultante da competição intensa.

3.4.3 Pressão dos produtos substitutos

Na competição ampla, as empresas estão disputando espaço com os competidores que fabricam produtos substitutos.

Os produtos substitutos provocam a redução nos retornos potenciais de uma indústria e ainda nivelam os preços estabelecendo um teto.

Os lucros nesse tipo de confronto são pressionados e declinantes. Quanto mais for a pressão dos preços provocados pelos substitutos maior será o declínio. Exemplo de pressão por produto substituto: os produtores de açúcar da cana que sofrem pressão pelos substitutos dos derivados do milho.

Uma condição para o combate aos produtos substitutos pode ser uma ação coletiva da indústria, como por exemplo, através da publicidade constante e intensa por todos os participantes da indústria.

3.4.4 Poder de negociação dos compradores

A competição provocada pelos compradores é aquela em que estes forçam os preços para baixo, melhoria nos serviços inclusive sua quantidade, ao mesmo tempo que esse poder de negociação consegue jogar um concorrente contra o outro. Um grupo de compradores é forte quando : Eles estão concentrados ou adquirem grandes volumes; o volume de compras representa para a indústria grande parcela do seu faturamento; enfrenta poucos custos em relação à mudança; consumidores que são uma ameaça concreta de integração para trás. Naturalmente esses fatores de poder de negociação alteram-se com o tempo ou até mesmo em decorrência das estratégias adotadas pelas empresas. Uma estratégia favorável à empresa é quando esta adota uma postura de descobrir compradores que tenham um poder mínimo de negociação.

3.4.5 Poder de negociação dos fornecedores

Da mesma forma que os compradores , os fornecedores também exercem o poder de ameaça para os participantes de uma indústria , ameaçando elevar os preços ou até mesmo

reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. É nesse momento que a empresa adquirente poderá perder competitividade no mercado e seus lucros se tornam decrescentes em virtude de a mesma não conseguir repassar os aumentos de seus custos.

O poder dos fornecedores se confirma quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que o comprador; o produto dos fornecedores é um insumo indispensável ao comprador; os produtos dos fornecedores representam um valor significativo no custo de mudança.

3.5 Estratégias Competitivas Genéricas

Na descrição das cinco forças Porter apresenta ações defensivas e ofensivas para a empresa enfrentar o ambiente. Porter ainda apresenta Estratégias Competitivas Genéricas como sendo uma posição defensável a longo prazo para que as indústrias superem a sua concorrência, o que ele define como sendo : Liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Algumas vezes a empresa pode seguir mais de uma abordagem como alvo, muito embora os resultados podem ser diferentes. Em algumas empresas, a estrutura indica que todas as empresas podem obter resultados positivos e até altos retornos; em outras, o retorno poderá ser apenas aceitável.

3.5.1 Liderança no custo total

Um conjunto de políticas funcionais orientadas para o custo total. A indústria exerce um controle rígido sobre os custos e das despesas gerais. Essa posição exige da indústria a construção agressiva de instalações em escala eficiente e uma forte e vigorosa perseguição de redução dos custos da experiência. Um enfoque na redução dos custos pode estar relacionado ao projeto para simplificar a fabricação dos produtos. Uma posição de baixo custo total levará a indústria a uma condição favorável frente aos produtos substitutos. Com a

minimização dos custos em P & D , publicidade e outros , fará com que a empresa produza retornos acima da média apesar da presença de outras forças no mercado competitivo.

3.5.2 Diferenciação

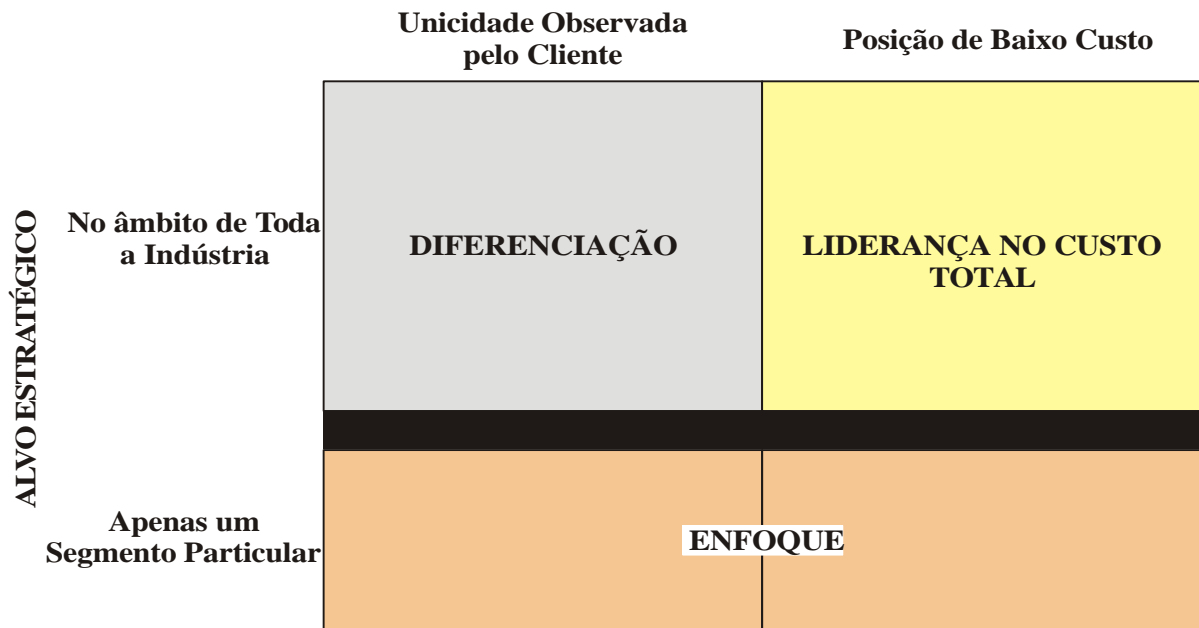
A Segunda estratégia genérica é aquela possível de diferenciar o produto ou serviço da empresa, criando algo que seja considerado e percebido como único no ambiente. A diferenciação pode ser assumida de diversas formas, tais como : imagem da marca, tecnologia, rede de distribuição, assistência técnica, serviços ao usuário como o já conhecido 0800. A diferenciação proporciona à indústria uma proteção contra a força dos rivais devido a lealdade dos consumidores proporcionada pelo diferencial. A diferenciação, se alcançada, é uma posição estratégica diferente da liderança de custo, pois ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Isso só é possível dado, a lealdade dos consumidores com referência à marca e uma menor sensibilidade em relação ao preço, além de aumentar as margens , facilitando a competição e o poder de negociação frente aos fornecedores.

3.5.3 Enfoque

A última estratégia genérica é de focar um determinado segmento de mercado ou definir um comprador, ou até mesmo um determinado mercado geográfico. A estratégia do enfoque define a capacidade de atendimento pela empresa de um determinado alvo. A estratégia de enfoque está fundamentada na situação em que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico de maneira mais eficiente de que seus concorrentes. Por outro lado, a empresa consegue satisfazer melhor a seu cliente alvo. Consequentemente, ao desenvolver a estratégia competitiva de enfoque ,a empresa poderá obter sucesso com margens também acima da média.

Para um melhor entendimento das estratégias genéricas , observa-se a figura número 13, que apresenta as estratégias genéricas como métodos alternativos para que a empresa possa movimentar suas forças competitivas.

FIGURA 13 - Três estratégias Genéricas



Fonte:(PORTER, 1986, p.53)

CAPÍTULO - 4 METODOLOGIA PARA SELEÇÃO E APLICAÇÃO DO CASO

O cooperativismo de eletrificação rural no Oeste do Paraná teve seu marco histórico de maior significado na década de 70, muito embora haja vários movimentos anteriores até com certo pionerismo como é o caso da atual Copacol da cidade de Cafelândia, que tem suas origens na eletrificação rural na década de 60.

O que levou o nascimento dessas empresas foi em primeiro lugar a necessidade da solução de problemas comuns às localidades agrárias, a falta de energia elétrica e em segundo, os programas de eletrificação, desenvolvidos pelo Governo Federal, voltados à atividade primária, que beneficiaram mais de 5.000 propriedades rurais.

Inúmeros programas foram desenvolvidos. No entanto, o de maior relevância para a região Oeste do Paraná foi o do GEER/MA- Grupo Executivo de Eletrificação Rural do Ministério da Agricultura, em parceria com as cooperativas.

As cooperativas iniciaram suas atividades com o objetivo único de distribuir energia elétrica cooperativada ao campo.

Com o desenvolvimento dos programas e das próprias regiões, as Cooperativas de Eletrificação perceberam que se vislumbrava uma nova fatia de mercado, tal como: venda de materiais elétricos e eletrodomésticos, perfuração de poços artesianos, entre outras.

Este trabalho tem como objetivo determinar a interferência das Forças Competitivas de Porter no processo de diversificação da atividade, bem como de que forma as Cers., desenvolveram seu planejamento estratégico, e por fim, baseado no modelo BCG, desenvolver um portfólio de produtos.

4.1 Planejamento das Etapas

As etapas foram desenvolvidas em quatro fases : planejamento , preparação dos envolvidos, descrição para aplicação das cinco forças competitivas de Porter e descrição para aplicação do modelo BCG.

4.1.1 Preparação dos envolvidos

Para a preparação do grupo estratégico proferiu-se uma palestra , demonstrando os princípios e critérios que foram utilizados tais como: metodologia, prazos e objetivos. Para o desenvolvimento do trabalho e resposta dos objetivos específicos do mesmo , o grupo utilizou como ferramenta orientadora o formulário do anexo . As reuniões do grupo foram realizadas semanalmente às segundas - feiras , nos meses de maio, junho e julho de 2000, na parte da manhã , com duração de 4 horas cada. O grupo estratégico " Cerpa " foi composto de dois diretores da Alta Administração , o Diretor Presidente e Diretor Secretário , três gerentes da Média Administração :Gerente Administrativo Financeiro, Gerente Técnico e Gerente Comercial , e ainda um consultor externo que na empresa tem a função denominada de Secretário Executivo.

A técnica utilizada para o desenvolvimento do trabalho e a preparação do grupo, que se denominou "Grupo Estratégico Cerpa" , foi a Delphi, técnica esta que se utiliza da opinião de especialistas "...desenvolver um consenso de especialistas sobre um tópico..." (Csillag, 1995, p.167) . Esta metodologia foi também utilizada para estudos e análises de produtos concorrentes, em que uma lista de alternativas indica uma evolução ou evento dependente, segundo o autor citado.

A escolha do grupo deu-se em função da experiência e conhecimentos em relação à empresa e detêm valiosas informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho ao

mesmo tempo tendo como objetivo obter um consenso entre o grupo. O painel de especialistas também é citado por Woiler e Mathias (1985, p. 102) "...a idéia de que os especialistas, trabalhando em conjunto, poderão chegar a uma projeção melhor ". O importante do painel de especialistas que consiste em reunir o grupo para um ou poucos encontros é que nestas condições os custos e o desgaste mental são sensivelmente menores.

Por ser o planejamento uma etapa crítica na organização e para iniciar as primeiras culturas de planejar e formar equipes na empresa é que se adotou esse critério , o da formação de um grupo.

4.1.2 Descrição do planejamento estratégico existente.

Neste ponto foi analisado o planejamento estratégico na empresa , aplicando ao grupo o questionário do anexo um , para verificar o "porquê" o planejamento estratégico foi desenvolvido ou é desenvolvido e de que forma, implícita ou explícita. A questão é como a estratégia tomou esse caminho e está nas orientações dos executivos e colaboradores, e qual a ênfase competitiva. A descrição procura demonstrar os hábitos e as maneiras de fazer as coisas e como elas se comportam dentro da organização. E finalmente a avaliação da estratégia , se está proporcionando ou proporcionou o alcance dos objetivos, tal como haviam sido propostos mesmo que intuitivamente.

4.1.3 - Descrição para aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter.

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de uma organização ou um negócio no sentido de maximizar seus resultados ,seja em função da lucratividade ou seja também na distinção ou diferenciação da concorrência. O fundamento de uma estratégia competitiva é relacionar a organização com seu ambiente. As cinco forças competitivas de Porter, entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos

fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes foram utilizadas para analisar como estas e quais delas influenciaram a diversificação da atividade da empresa. Para desenvolver a análise do sistema competitivo, desenvolvida por Porter, consideram-se as complexas inter-relações, dentro de um setor, entre concorrentes, clientes, fornecedores, forças sociais e ambientais, desenvolvimento tecnológico, etc. O escopo da estratégia de cada concorrente é posicionar sua empresa de modo a poder desfrutar plenamente suas vantagens, o que pode ser conseguido por três maneiras : obtendo uma *leadership* de custo, aumentando a variedade de modelos , ou focalizando num grupo específico de clientes.

Para a avaliação foi utilizado o questionário do anexo número um onde as respostas apontaram a maior ou menor influência e que força se tornou predominante para a diversificação da atividade.

4.1.4 O modelo BCG

O modelo de portfólio de produtos é originário da BCG- Boston Consulting Group, e teve influência dos modelos de ciclo de vida do produto e a correlação entre penetração de mercado e lucratividade - curva da experiência.

"Portfólio é o nome que se dá àquela capa que é usada para guardar papéis (fólhos) e que teve seu uso popularizado entre os membros da comunidade financeira. No Brasil esse termo é mais conhecido como "carteira". Exemplo- Carteira de Investimentos "(Bethlem, 1998, p. 249)

Na empresa , portfólio define-se como sendo os diversos produtos ou serviços que a empresa dispõe para o atendimento das necessidades de seus clientes.

A formação de um portfólio, a tomada de decisão, quantos e quais produtos operar é uma atividade complexa. Tomando-se o exemplo da tabela número 01, ao planejar os

próximos exercícios, a empresa terá que responder a algumas questões: Onde aplicar o lucro de cada produto ? Em quais produtos deve-se investir ? Mudar de produto ? E outras.

TABELA 01 - DECISÃO (PROBLEMAS/SITUAÇÃO) ESTRATÉGICA

Produtos	Volume de vendas	Margem de contribuição		
		% S/V	Bruta	Unitária
A	500	20	100	0,2
B	300	10	30	0,1
C	200	10	20	0,1
D	200	0	0	0
E	150	(-20)	(30)	(-0,2)
F	100	4	4	0,4
Total	1450	Média: 8,5	124	

Fonte:(BETHLEM,1998,p.

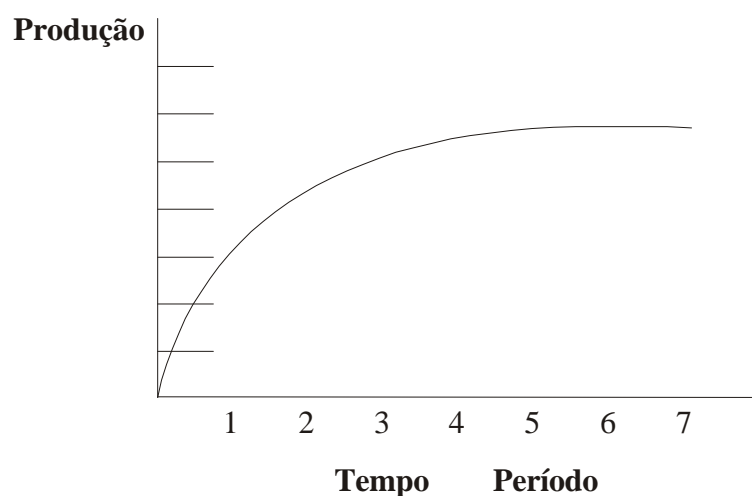
O modelo original do BCG é baseado em dois modelos mais antigos : O Ciclo de Vida dos Produtos e o da Curva da Experiência.

O ciclo de vida de um produto "... é de difícil identificação onde cada estágio começa e termina") Kotler, 1998, p.309), mas possui quatro estágios básicos:

- Introdução
- Crescimento
- Maturidade
- Declínio.

A curva da experiência baseia-se no conceito da curva da aprendizagem, onde os engenheiros da base aérea de Wright Paterson, EUA, desenvolveram um modelo em que se enfatiza a afirmação de que , " ...se for ensinada uma tarefa a um operário, a aprendizagem fará com que, em períodos sucessivos, a habilidade do operário para realizar uma tarefa, aumente." (Bethlem, 1998, p. 252.) Conforme demonstrado na figura 14.

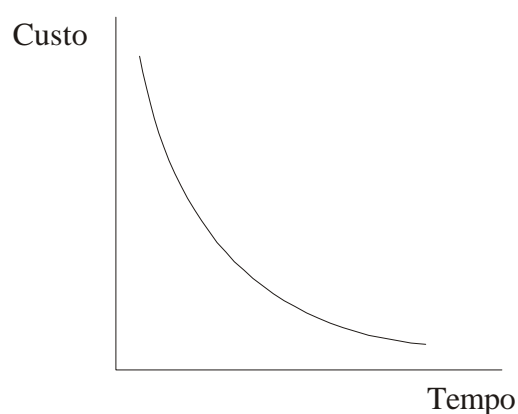
FIGURA 14 - Curva da aprendizagem



Fonte:(BETHLEM,1998,p.252)

Segundo os autores, a eficiência de uma empresa tornará os custos de produção menores e competitivos. Os consultores do Boston Consulting Group confirmaram que, cada vez que se dobra o número de unidades de um determinado produto, há uma redução de custos. Em grande número de casos foi observado o que se denominou a curva dos 80%, onde, para cada vez que se duplica o número de repetições, o tempo necessário para realizar uma tarefa, baixa em 20%, conforme demonstrado na figura 15, Custo versus aprendizagem.

FIGURA 15 - Custo X aprendizagem



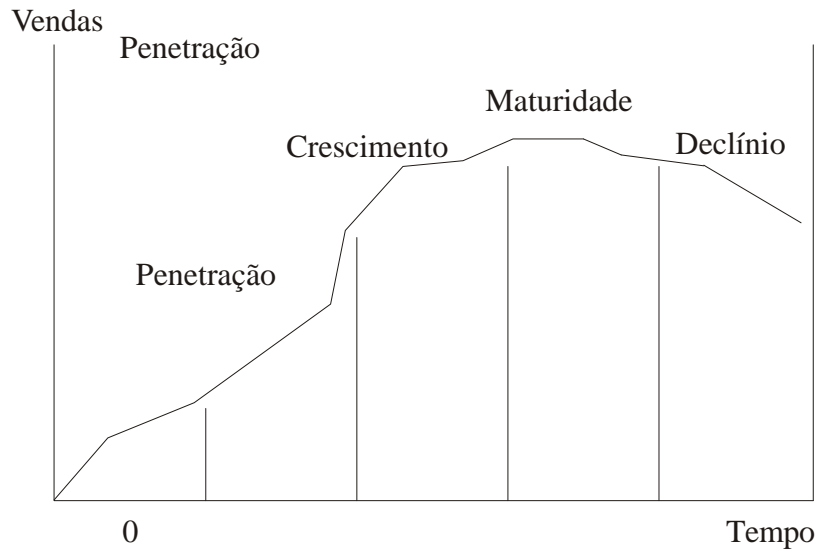
Fonte:(BETHLEM,1998,p.252)

O modelo BCG tem em seu princípio, uma correlação do ciclo de vida de um produto (CVP) com a penetração no mercado e a lucratividade deste produto. Muito embora esse modelo de ciclo de vida de um produto tenha sido adaptado do ciclo de vida dos seres

vivos , há várias contestações dos críticos, "...eles criticam que o padrão do CVP é resultado de estratégias de marketing, em vez de um curso inevitável que as vendas devem acompanhar". (Kotler, 1998, p. 324)

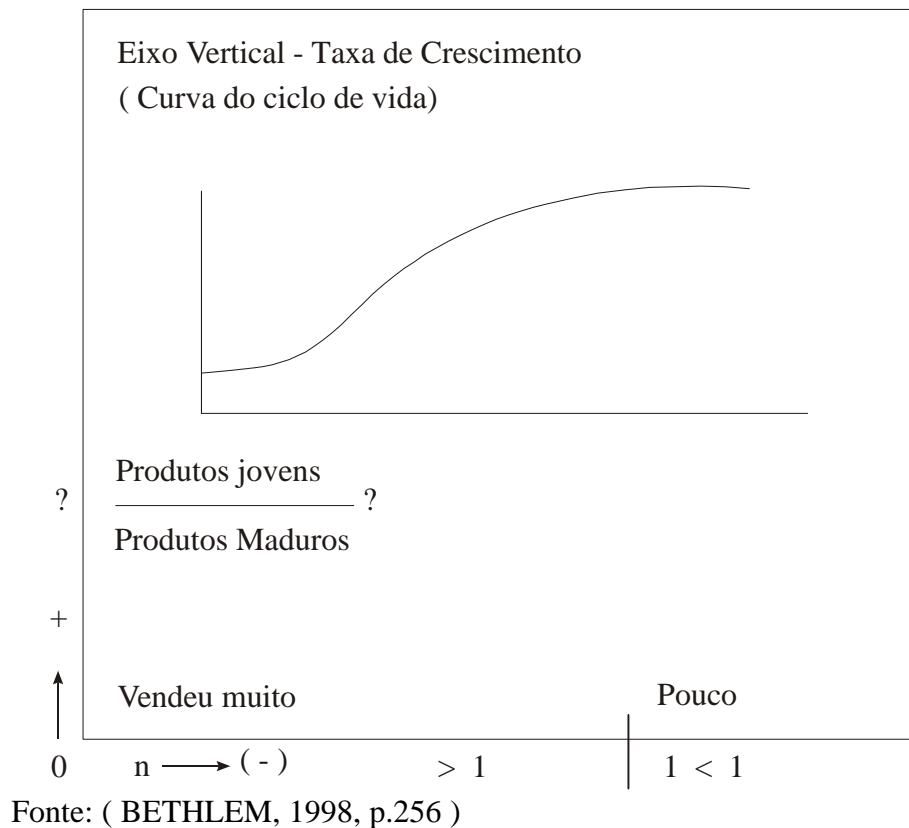
O modelo é apresentado em um gráfico de quadrantes onde se coloca o crescimento de mercado de um produto na vertical e a penetração deste mesmo produto na horizontal, conforme demonstrado na figuras 16.

FIGURA 16 - Curva do ciclo de vida



Fonte:(BETHLEM,1998,p.254)

FIGURA 17 - Taxa de crescimento



No quadrante 1 estão os produtos cujo fluxo de caixa seria mais ou menos modesto, porque a geração de caixa, efeito da alta parcela do mercado, seria neutralizada (ou quase) pelo alto uso provocado pelo crescimento de vendas.. O fluxo de caixa será modesto, positivo ou negativo.

No quadrante 2, a geração alta não seria consumida por ser a taxa de crescimento baixa, e tem-se fluxo de caixa positivo.

No quadrante 3, a baixa geração de caixa não é suficiente para o alto uso, e tem-se fluxo de caixa negativo.

No quadrante 4, o uso e a geração serão semelhantes, e ocorre o fluxo de caixa modesto, positivo ou negativo.

Na terminologia do BCG, os produtos localizados nestes quadrantes recebem nomes significativos, conforme a figura número 18 e que já descrevemos com maiores detalhes no capítulo 2.

FIGURA 18 - Quadrantes da matriz BCG

Estrela	? Crianças-problemas
Vacas-caixeiras	Cães

Fonte:(BETHLEM, 1998, p.257)

- Estrelas - porque ganham muito mas também gastam muito.
- Vacas- caixeiras - porque podem ser ordenhadas e dão caixa.
- Crianças -problemas - porque podem dar certo e virar estrelas, mas também podem afundar e virar só problemas (cães)
- Cães - porque são artigo de luxo, comem e não dão retorno material.

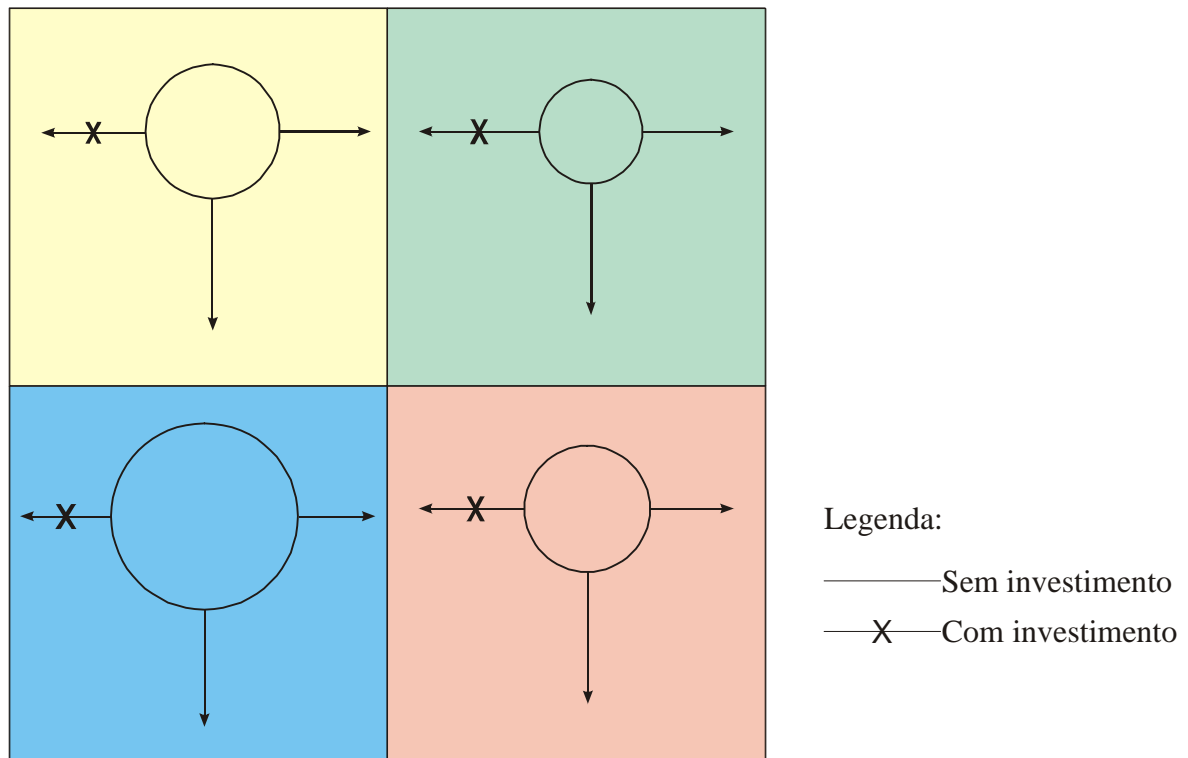
4.1.4.1 O movimento dos produtos

Os produtos não ocupam uma posição estática no gráfico de quadrantes. Estes podem mover-se de um quadrante para outro , em função de sua evolução e desenvolvimento do ciclo de vida do produto:

Se em qualquer produto for mantida sua parcela de mercado, ele tenderá a cair na vertical do gráfico, na medida em que o amadurecimento de seu mercado diminua as taxas de crescimento de vendas. Assim , nesse mercado, as estrelas vão virar "vacas- caixeiras". O crescimento diminuindo, diminuem as necessidades de caixa, a lucratividade cresce e a geração de caixa também. As crianças-problemas, se não tiverem evoluído para estrelas mediante investimento no aumento de sua parcela de mercado, vão cair para cães. Conforme a figura número 20 .Em função disso, pode-se formular uma estratégia para administrar um Portfólio , usando com maior eficiência os recursos de caixa. Se os recursos gerados pelas "vacas" forem investidos sabidamente, na transformação de crianças-problemas de bom potencial, o amadurecimento das estrelas gerará no futuro "vacas"e a estratégia poderá prosseguir. As crianças problemas, sem potencial, devem ser mantidas sem entradas de recursos, o que as transformará em cães (

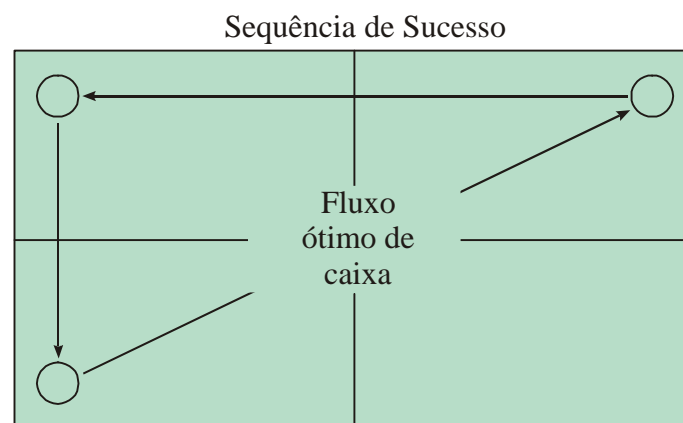
observe a figura 19). Os cães devem ser mantidos desde que o seu fluxo de caixa "modesto" seja positivo. Os que não satisfazem esta condição serão eventualmente apanhados pela "carrocinha" e sacrificados. Este caminho é ilustrado no gráfico de quadrante apresentado na figura 20. Quando ocorre a transformação na horizontal, o efeito é desastroso. Vacas que perdem parcela de mercado viram cães. Estrelas que perdem parcela de mercado viram crianças-problemas e eventualmente cães. A firma acaba com um canil que pode ser todo de consumidores de caixa." (Bethlem, 1998, p. 257).

FIGURA 19 - BCG - passagem do tempo



Fonte: (BETHLEM, 1998, p. 259)

FIGURA 20 - Seqüência de sucesso



Fonte: (BETHLEM, 1998, p. 258)

4.1.5 Descrição para a aplicação e utilização do modelo BCG

A visão integrada do modelo BCG estabelece que a empresa deve definir um papel específico para cada produto e analisar o papel frente aos Portfólios da concorrência. A partir daí identificar as oportunidades e delas tirar o máximo de resultado, ao mesmo tempo observar onde estão as ameaças para que sejam eliminados os produtos com pouca capacidade de competição. A matriz de portfólio leva a distribuir os *business* em várias categorias conforme a maior ou menor capacidade de gerar ou absorver caixa: temos, como consequência, uma política de investimentos ou transferências orientada a otimizar os fluxos de caixa conforme os objetivos da sociedade ou dos acionistas.

Cada *business*, por mais marginal que seja, pode ser transformado de perdedor em vencedor, se conseguirmos identificar idéias estratégicas e inovadoras que podem, através de significativos melhoramentos operacionais, anular uma desvantagem e criar uma nova base de concorrência.

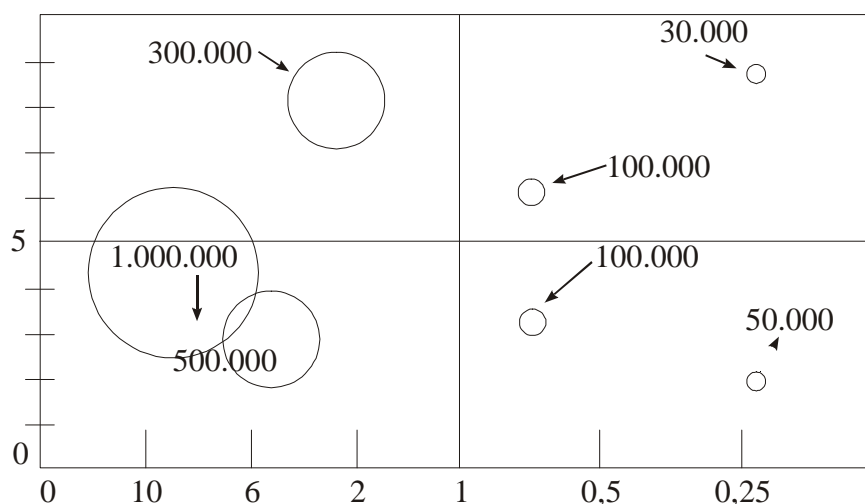
Parar a análise do modelo, os produtos, ou seja, os *business* serão colocados num gráfico quadran'te da seguinte forma:

Calcula-se a parcela relativa do mercado de cada produto e o crescimento do mercado agregado para o produto, usando unidades ou volume em moeda.

Desenha-se, no gráfico de quadrantes, um círculo para cada produto cujo centro estará na posição em que os cálculos do item um o colocaram, com um diâmetro proporcional às suas vendas no período considerado.

Faz-se o mesmo do item um e dois para vários períodos de tempo, o que vai permitir estabelecer trajetórias para cada produto (direção e velocidade da taxa de crescimento) como demonstrado na figura número 21, o crescimento de venda agregada do produto.

FIGURA 21 - Portfólio de crescimento de venda agregada



Fonte: (BETHLEM, 1998, p.260)

Após este trabalho, pode-se iniciar a análise competitiva dos produtos da seguinte forma:

- **Balanceamento do Portfólio**

Os produtos foram examinados quanto ao tamanho de seu círculo e sua localização no gráfico quadrante. Os maiores círculos estão no quadrante das "estrelas" ou no das "vacas caixeiras". Deve haver mais "vacas" para que a geração de caixa permita o fluxo ótimo de caixa para as "crianças problemas". Poucos produtos devem ser cães, porque estes são "armadilhas de caixa", consumindo tudo que produzem e às vezes um pouco mais. O Portfólio deve ser "equilibrado" em função dessas observações.

- **Análise de tendências**

Analisaram-se, pelos gráficos de períodos anteriores, a trajetória dos produtos e a realidade do deslocamento e as tendências para os próximos períodos. Pode-se daí estabelecer como objetivo, posições desejáveis no futuro e verificar se a empresa conta com recursos em volume e qualidade, e se o meio ambiente e a competição caracterizam circunstâncias que permitam atingir esse objetivo.

- **Avaliação de competição**

As informações sobre competidores são difíceis de se obter e de se acreditar, mas é sempre melhor ter algo do que nada. Para cada produto, tentar-se-á determinar qual a força da concorrência, principalmente nos mercados dos produtos cuja parcela relativa de mercado se deseja aumentada, sendo que os produtos foram então divididos em quatro subcategorias:

Produtos que se quer que cresçam em parcela relativa

Produtos que se quer que mantenham sua parcela

Produtos a serem "ordenhados"

Produtos a serem eliminados (ou vendidos)

- Avaliação do Mercado

A resistência ao crescimento da parcela relativa de um produto será função não só da concorrência, mas também do comportamento da demanda agregada do mercado (atual e potencial) . Ser a demanda agregada não cresce ou diminui, o aumento da parcela relativa será às custas da parcela de alguém. A atitude desse alguém em relação à perda de parte de sua parcela é uma consideração importante. Se a demanda agregada cresce, as decisões de manter sua parcela ou aumentá-la (ou diminuí-la) vão em função da posição do produto no mercado, de suas vantagens competitivas e da situação de sua concorrência. Uma taxa de crescimento da parcela relativa de mercado de um produto, igual à taxa de crescimento do mercado, é mais fácil de sustentar do que uma taxa de crescimento de parcela maior do que a do mercado, pois este último vai demandar mais caixa. Em função dessas considerações , deve-se promover o balanceamento de caixa.

- Balanceamento de Caixa

Os fluxos de caixa devem ser determinados para cada produto e para o conjunto deles. Isso poderá provocar a mudança de estratégia em relação a alguns produtos e, portanto, para o Portfólio e também a reclassificação de alguns produtos. As necessidades de caixa não devem exceder a geração ou a disponibilidade proveniente desta geração acrescida de recursos

obtidos externamente. Seria muito útil e conveniente se fosse possível analisar as projeções do fluxo de caixa dos concorrentes para detectar as limitações, que porventura existam, aos "movimentos" de seus produtos e à implementação de suas estratégias. A dificuldade de se obter os dados poderá prejudicar a análise.

Neste capítulo, procurou-se demonstrar a metodologia de como se desenvolvem as cinco Forças de Porter e o Modelo BCG que serão validados na aplicação prática do capítulo seguinte.

CAPÍTULO 5 - A APLICAÇÃO DO CASO DA CERPA

5.1 Bases Históricas do Cooperativismo

O cooperativismo existe desde o momento em que o homem percebeu a necessidade de desenvolver uma ação conjunta para caça, pesca e até mesmo para fazer a guerra.

O fato histórico que marcou a história do cooperativismo foi a formação de uma sociedade em 28 de novembro de 1844, com o nome de Armazém Cooperativo dos probus de Rochdale, no Beco dos Sapos na Inglaterra. Os Pioneiros de Rochdale, como passaram a ser conhecidos, foram 27 homens e uma mulher.

O cooperativismo tem como seus principais princípios adesão livre, controle democrático, retorno dos excedentes e neutralidade política, religiosa e racial.

No Brasil, o início do movimento Cooperativista foi em 1902, trazido pelo padre jesuíta Theodor Amistadt.

Outros movimentos houve, inclusive insucessos, como os casos do Paraná e de Pernambuco.

Em 1847, o fato que mais contribuiu para a formação da cultura cooperativista foram as idéias do médico francês Jean Maurice Faivre que implantou na colônia Tereza Cristina nos sertões do Paraná uma organização baseada nos fundamentos cooperativistas.

5.2 A empresa

A Cooperativa de Eletrificação Rural de Palotina Ltda. - CERPA, foi constituída em 20 de novembro de 1974, iniciando com 27 associados e tendo como base territorial a micro-região do Município de Palotina, Estado do Paraná, sendo que em sua trajetória teve um crescimento de 10.000 % relativos ao número de cooperados atuais que são 2.700.

A Cooperativa na data de sua fundação tinha como objetivo a distribuição de energia elétrica aos produtores da área rural.

Atualmente a Cooperativa ampliou seu objetivo tendo como base o desenvolvimento socio-econômico do associado e o crescimento econômico da empresa, ampliando suas atividades, tais como: comercialização e distribuição de materiais elétricos, eletrodomésticos, perfurações de poços, entre outras.

5.3 Preparação dos Envolvidos

Para o desenvolvimento e aplicação do modelo realizou-se uma reunião com os envolvidos, de modo a minimizar as possíveis resistências e informar a metodologia da aplicação dos modelos em consonância com as respostas do questionário e as informações coletadas na empresa. As respostas ao questionário apresentadas pelo grupo em sua maioria foram de consenso, muito embora as alternativas fossem de múltipla escolha.

5.4 A Existência do Planejamento Estratégico Implícito ou Explícito na Organização

5.4.1 A visão da situação atual

A tabela número três mostra as respostas que o grupo estratégico Cerpa tem quanto à situação atual da cooperativa.

TABELA 02 - QUESTÕES SOBRE A VISÃO ATUAL

QUESTÃO	PERGUNTAS	RESPOSTA DO GRUPO
2	Os objetivos específicos se enquadram em ?	Atendimento ao cooperado e competir no mercado
3	A missão da Cer e os objetivos estão explícitos e formalizados ?	Informalmente não escritos
5	A missão e os objetivos da Cer são apresentados aos cooperados de que maneira?	Nas assembléias e nas reuniões setoriais
6	Informações sobre a Cer são transmitidas com que frequência	Sempre que necessário
7	A missão e os objetivos da Cer são apresentados aos funcionários ?	Sim
8	As informações transmitidas aos funcionários sobre objetivos, missão, metas da Cer tem a mesma finalidade e tratamento quanto às transmitidas aos cooperados ?	Sim
16	O que a organização entende por qualificação profissional do funcionário ?	Aquele que está há varios anos na empresa e adquiriu experiência
17	Qual a formação que mais interessa à organização ?	A formação mista (escola e vivência dentro da empresa)

Fonte - O questionário do Grupo

As respostas formuladas pelo "Grupo Estratégico" nas questões da tabela 02, mostram como é , como a empresa se vê e acredita e ainda se apresenta à comunidade. Fica evidenciado que a empresa mesmo de forma não formalizada declara a sua intenção de sobrevivência , aqui traduzida por missão que é de forma sucinta "atendimento ao cooperado e competir no mercado" pela resposta número dois do questionário. Ainda pode ser observado que a empresa se apóia nos fundamentos da Curva da experiência ou da aprendizagem citada pelo modelo BCG ,conforme resposta 16 e 17 do questionário.

5.4.2 O que a empresa faz

TABELA 03 - QUESTÕES SOBRE O QUE A EMPRESA FAZ

QUESTÃO	PERGUNTAS	RESPOSTA DO GRUPO
1	A Cer tem objetivos específicos a serem seguidos	Sim
9	Na formulação dos objetivos de curto prazo da Cer quem participa ?	Diretoria, funcionários e cooperados
10	Na formulação dos Macroobjetivos ou Metas do Plano Estratégico de longo prazo; qual a abrangência medida em tempo ?	Um ano
29	A Cer treina seu pessoal para tratar pessoas diferentes de maneiras diferentes ?	Sim
36	A organização investe no desenvolvimento de habilidades para o atendimento dos consumidores, agregando valor aos produtos e serviços ?	Sim
38	As reclamações dos consumidores são tratadas da seguinte forma ?	Registradas e transferidas ao fabricante
39	A organização pratica <i>Benchmarking</i> entre outras empresas para avaliar os pontos fortes,fracos,oportunidades e ameaças ?	Sim
40	O <i>Benchmarking</i> é praticado em relação a ?	Concorrentes do mesmo ramo.
41	De que forma é praticado o <i>Benchmarking</i> ?	Conversas informais nas associações comerciais e da classe.
42	No <i>Benchmarking</i> a organização detectou que o ponto forte do concorrente é ?	Maior diversificação dos produtos e serviços
43	Quais as providências deverão ser tomadas para enfrentar a concorrência ?	Buscar produtos e serviços não fornecidos pela concorrência

Fonte - O questionário do Grupo

Da mesma forma que a situação anterior, as respostas às questões da tabela três o "Grupo" define como a empresa se move no ambiente competitivo, o que ela pratica para desenvolver sua atividade que abrange desde a definição de planos e metas, mesmo que de dimensões de curto prazo, como está claro na questão 10. Outra resposta do que a empresa

faz está contemplado pelas questões 39,40,41 e 42 onde mesmo que de forma não científica pratica-se o *Benchmarking*, onde fica evidente o "estar de antenas ligadas" ao movimento dos concorrentes no ambiente, tanto para precaver-se de ataques como também para tirar proveito das oportunidades por eles não exploradas. Outra informação prestada pelo grupo e que fica evidenciado na questão número 9 da gestão participativa na formulação das estratégias e na questão 43 a diferenciação é uma preocupação evidente da empresa.

5.4.3 Como a empresa está

TABELA 04 - QUESTÕES COMO A EMPRESA ESTÁ

QUESTÃO	PERGUNTAS	RESPOSTA DO GRUPO
12	Essas normas são revistas a cada quanto tempo ?	Até seis meses
13	Na formulação das normas internas há participação dos funcionários ?	Sim
14	Qual o nível hierárquico dos funcionários que participam da formulação das normas ?	Chefias
19	A organização deixa muito claro o que ela pretende hoje ?	Sim
20	A Cer tem conhecimento de seus pontos fortes e fracos ?	Sim
21	Quais os pontos fracos a Cer julga devam ser combatidos com maior rapidez ?	Diversificação da atividade e Qualificação profissional
22	Quais os pontos fortes a Cer julga ter e que devam ser mantidos e melhorados ?	Funcionários qualificados
37	A organização tem o controle e o Feedback do pós-venda ?	Sim

Fonte - O questionário do Grupo

Com as respostas das questões da tabela quatro ,o grupo define em que terreno se está pisando, como a empresa se apresenta no ambiente. Quais pontos fortes a Cooperativa dispõe para alavancar seu negócio e quais os pontos fracos merecem tratamento adequado para que seus efeitos sejam minimizados ou até eliminados, e quais as forças que ela , Cooperativa , se

utiliza para competir no mercado. A empresa mesmo que informalmente e até com uma certa parcela de intuição procura deixar claro o que ela quer e como se apresenta atualmente.

5.4.4 O que vem por aí

TABELA 05 - RESPOSTAS SOBRE O FUTURO DA ORGANIZAÇÃO

QUESTÃO	PERGUNTAS	RESPOSTA DO GRUPO
23	São previstos para os próximos anos regulamentações governamentais que alterarão os fundamentos , conceitos da Cer., isso é do conhecimento da organização ?	Sim
24	A Cer está disposta a praticar ou pratica <i>Lobby</i> na defesa de seus interesses ?	Sim
25	O <i>Lobby</i> praticado, qual a sua abrangência que a Cer julga interessante ?	Com todo o segmento nacional
26	O que a organização julga importante e necessário que deva ser praticado <i>Lobby</i>, na busca de ?	Uma legislação diferenciada para as Cers (isenção de tributos) e um espaço de mercado específico para as Cers.
27	Os movimentos ecológicos, direitos humanos, código do consumidor, etnias raciais, religiosas interferem no processo produtivo da Cer ?	Não
32	As mudanças tecnológicas, globalização, internacionalização da economia, levarão a Cer à praticar ?	Por ser cooperativa não há esse tipo de preocupação.
33	A organização está ativamente engajada quanto às oportunidades e ameaças que a globalização e a tecnologia afetam a empresa ?	Não atinge o segmento
34	A internet está possibilitando ao cliente buscar opções "enes", isso pode prejudicar a organização ?	Não
44	A fusão entre as Cers não é possível em função de	Situação sócio-econômica de cada Cer.
45	A organização criou formas de relacionamento entre direção, funcionários e associados ?	Não
47	A Cer. tem um planejamento formal para os próximos 2 anos ?	Não

Fonte - O questionário do Grupo

Também ao responder às questões o "Grupo" demonstra que a empresa se utiliza de planejamento estratégico mesmo que de forma empírica e que tem uma visão de médio e longo prazo quanto às incertezas do ambiente. O "Grupo" visualiza no médio prazo possíveis prejuízos à atividade econômica da Cooperativa enquanto distribuição de energia, seja ele pela limitante do espaço de novos consumidores estar se exaurindo e também pela reformulação da legislação do setor elétrico que tramita na esfera do governo.

Em síntese, as respostas do "Grupo Estratégico Cerpa" dão uma direção no sentido da existência de um determinado tipo de planejamento, onde os objetivos são claros no sentido de competir no mercado, tendo como alvo definido o cliente, no caso, o cooperado.

O que se observa na formulação das respostas do grupo é que há uma forte orientação para um direcionamento ordenado mesmo que não formalizado da organização.

A empresa toma posições na defesa e ampliação de seus negócios, inclusive com a visão de que clientes diferentes devem ser tratados diferente.

Contudo, e apesar das afirmações que privilegiam de certa forma um tipo de planejamento não formal, a organização comete alguns deslizes de não levar em consideração os movimentos externos à organização, como por exemplo: as etnias, culturas e raças diferentes e o próprio desenvolvimento tecnológico como está implícito nas questões 32, 33 e 34, inclusive ao responder as questões 37 e 38 das tabelas anteriores, o "Grupo" afirma ter o *feedback* do pós venda, porém em caso de reclamações, se limita a transferir o problema ao fabricante sem desenvolver um banco de dados para formar cultura de possíveis soluções de casos idênticos no futuro.

Outra evidência deixada pelo grupo quanto a certas crenças que a cooperativa ainda acredita persistirem no futuro como mercado fechado e um tratamento fiscal diferenciado das empresas que competem no ambiente empresarial. Ainda ao responder a questão número 45,

a empresa não haver criado formas de relacionamento, essa afirmação pode ter sido em função de o grupo entender como relacionamento as associações recreativas.

5.5 O Resultado da Influência das Cinco Forças Competitivas de Porter

5.5.1 Ampliação da atividade para eletrodomésticos

Ao responder **pouca rivalidade do mercado na ocasião** a resposta do "Grupo " leva a certeza de que a força que interferiu na ampliação deste setor foi a baixa rivalidade entre os competidores existentes , facilitando o ingresso. Ao mesmo tempo em que a Cerpa assume essa nova fatia de mercado ,cria uma barreira para futuros entrantes ao alterar a competição, já que ela dispõe inclusive de uma fatia de consumidores cooperados que normalmente lhe são fiéis e que poderão não levar em conta as vantagens ou desvantagens de um mercado substituto.

De acordo com Porter, as empresas já estabelecidas , ocupam espaços favoráveis não utilizados antes que outras empresas competidoras se percebam disso.

5.5.2 Ampliação para o setor de engenharia e construção e montagem de sistemas elétricos.

Para essa nova atividade, a Cerpa afirmou que o **crescimento do mercado provocado pelo não atendimento da estatal e pelo desenvolvimento do sistema** foi o direcionador da ampliação da atividade. Dentre as Forças de Porter o que a empresa utilizou para a nova atividade foi a diferenciação de custos que ela possui em relação a empresas regionais que terão que se deslocar para atender o mercado. Outro fator fundamental foi o provocado pelo não atendimento por parte da estatal. Essa condição favorável deu um ganho de custos à empresa em não havendo necessidade de grandes investimentos para fixar a imagem de sua

nova atividade no mercado, já que ela tem sua imagem institucional fixada em função do exercício de outra atividade.

5.5.3 Na ampliação para a comercialização de materiais elétricos

A cooperativa se utilizou da somatória de forças como barreira a novos entrantes, poder de negociação com fornecedores e também com os compradores por ser cooperativa, ainda se aproveitou do *know how* adquirido com a eletrificação rural e a atividade de engenharia e construção de sistemas, para ampliar sua nova atividade.

" O melhor modelo de se avaliar a competição do mercado e a ampliação das atividades ainda é o preceito, a realidade é como é, não como desejamos que ela fosse."Machiavel,(apud Bethlem, 1998, p. 221) . Novamente a empresa se utilizou da vantagem competitiva que ela dispõe com canal de distribuição tornando seu produto final mais atrativo ao consumidor pela prática de preço menor.

Com essas respostas fica claro que a empresa tem uma visão estratégica de competir no mercado, aproveitando as oportunidades que o ambiente lhe oferece.

5.6 O Resultado da Aplicação do Modelo BCG

Há na literatura uma variedade de modelos para que se possa praticar planejamento estratégico, medir resultados, aferir desempenhos, etc. Optou-se pelo Modelo BCG levando em consideração que o número de itens de produtos da Cooperativa são exatos para a composição da matriz proposta pelos autores, e com uma visão de portfólio de produtos.

Para o desenvolvimento do Modelo BCG foram utilizados fontes e registros internos da Cooperativa. A série de informações utilizada foi coletada em percentuais de participação nas receitas da Cooperativa nos últimos cinco anos e demonstrada na tabela a seguir. As receitas consignadas foram referentes à Distribuição de energia, venda de material

elétrico, perfuração de poços artesianos, atividade que já foi desativada na cooperativa, engenharia e construção e a comercialização de eletrodomésticos.

Este modelo ajudará a empresa a desenvolver seu planejamento estratégico em relação a seus produtos, sabendo-se que os mercados são flexíveis e até mesmo vulneráveis, dependerá de uma organização criadora, "gênio", o sucesso das receitas e por consequência os lucros.

TABELA 06 - PERCENTUAIS DAS RECEITAS DA CERPA DE 1996/2000

Períodos	1996	1997	1998	1999	2000
Percentagem	%	%	%	%	%
Produtos					
Distribuição de energia	40	50	50	55	55
Venda de Material	10	10	15	15	15
Elétrico	30	10	0	0	0
Perfuração de Poços	20	30	30	25	25
Engenharia e Construção					
Comercialização de	0	0	5	5	5
Eletrodomésticos					

Fonte Cerpa

Para a aplicação das informações da tabela anterior no Modelo BCG extraiu-se a média aritmética da série histórica, obtendo-se as médias a seguir para cada produto:

- Distribuição de energia elétrica..... 50 %
- Engenharia e construção de sistemas..... 26 %
- Venda de materiais elétricos..... 13 %
- Comercialização de eletrodomésticos..... 5 %

Após a obtenção da média aritmética , distribuíram-se os resultados nos quadrantes de acordo com o grau de participação da receita global e demonstrados na figura 23.

Essa disposição dos produtos no modelo BCG é que propicia uma visão integrada pela empresa de cada produto, dando a cada um deles um papel específico para analisar esse papel frente aos portfólios da concorrência.

A distribuição dos produtos nos quadrantes levará a empresa a ajustar e entender sua estratégia de sucesso ou da necessidade de intervenção nas ações e correções dos rumos.

FIGURA 23 - Os Produtos Cerpa no Modelo BCG

Estrela Distribuição de energia Elétrica	Criança Problema Comercialização de Materiais Elétricos
Vaca Caixeira Engenharia e Construção	Cães Comercialização de eletrodomésticos

Pela observação e análise dos quadrantes do modelo BCG e de conformidade com os percentuais inseridos na tabela das receitas fica evidenciado que os produtos foram assim distribuídos pelo grupo :

- Produto Estrela - a distribuição de energia elétrica é a que apresenta uma maior participação no mercado e com um fluxo de caixa positivo.
- Produto Vaca Caixeira - o setor de engenharia e construção com um fluxo de caixa positivo , porém de crescimento baixo.

- Produto Criança Problema - a comercialização de materiais elétricos ainda representa o produto que poderá ou não se tornar estrela ou ainda retroceder e tornar-se cão.
- Cães - a comercialização e distribuição de eletrodomésticos pela participação no mercado tornam-se um "artigo de luxo" com pouco ou nenhum retorno.

5.7 Considerações Sobre a Aplicação Prática

Com o desenvolvimento do trabalho pode-se concluir que a empresa tem uma forte tendência de desenvolver planejamento estratégico, mesmo que de forma empírica não formal, e sem cunho científico, com uma inclinação acentuada, baseada na experiência dos que administram os negócios da cooperativa.

Constata-se ainda que há na cooperativa um forte estigma ligado à empresa familiar, onde o comportamento e as decisões estão incrustados no seu gestor ou no executivo principal.

Outra constatação evidente é que as atividades que dão suporte econômico à Cooperativa são a distribuição de energia elétrica e o setor de engenharia e construções que segundo as respostas do questionário apontam a médio e longo prazo alguns problemas de ordem legal que poderão afetar consideravelmente a viabilidade da atividade como por exemplo, a reestruturação do sistema elétrico brasileiro.

O setor de comercialização de materiais elétricos ainda se encontra na posição de incerteza, com um mercado em termos de crescimento na participação das receitas, estável.

O setor de eletrodomésticos também tem um resultado não relevante na composição das receitas da cooperativa.

Para que a Cerpa possa consolidar-se no mercado e principalmente resolver as ameaças que se apresentam com a nova regulamentação do sistema elétrico nacional, sugere-se o desenvolvimento de um planejamento estratégico no médio e longo prazo.

Concomitantemente, sugere-se a curto e médio prazo desenvolver um estudo para as atividades de comercialização de materiais elétricos e eletrodomésticos se tornem estrelas ou até mesmo numa análise mais acurada, desativadas em favor de outras áreas rentáveis.

Finalmente, pode-se verificar que com a possível reordenação do setor elétrico brasileiro, a atividade de distribuição de energia elétrica deverá ser ordenhada ao máximo, tornando-se uma vaca leiteira, pois há um risco de ser transformada em cão.

A originalidade do modelo BCG é que tem uma visão integrada da empresa e estabelece para cada produto uma análise do papel que ele exerce dentro da cadeia produtiva interna e como esse produto poderá se comportar dentro do portfólio da concorrência.

A partir disso é possível identificar onde estão as oportunidades para serem aproveitadas e as ameaças para serem resolvidas até mesmo pela eliminação dos produtos.

Como foi referenciado pelo grupo da ocorrência da alteração na legislação elétrica brasileira, esta poderá alterar a cadeia de produtos da Cerpa. Daí a necessidade de desenvolver um estudo do portfólio a curto prazo revendo as causas que eliminaram a atividade de perfuração de poços, pois se verificarmos a tabela dois, a média daquele produto enquanto existiu, estaria na posição de criança problema bem próximo de vaca caixeira.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

6.1 - Conclusão

Com a conclusão do trabalho não se pretendeu aqui esgotar o assunto em relação à revisão bibliográfica da literatura que os autores citados e outros que não foram citados versam sobre planejamento estratégico.

Procurou-se através do referencial teórico destacar e apresentar certas ferramentas que devam ser utilizadas pelo administrador de empresas na gestão de negócios.

A filosofia e a cultura de uma empresa deverão ser preservadas, no entanto, para se gerir um negócio, o gestor deverá ter habilidades para interpretar as informações que estão dispostas no ambiente, seja ele interno ou externo.

Muito embora as limitantes encontradas no desenvolvimento do trabalho não foram barreiras para atingir os objetivos propostos, a existência de planejamento estratégico na Cerpa, mesmo que explícito ficou evidenciado.

As Forças de Porter que foram determinantes para a ampliação das atividades também foram consignadas.

E por fim, constatou-se que a empresa é gerida por normas de empresa familiar, traço este que tem como característica marcante em empresas de pequeno e médio porte no Brasil.

O que se deve levar em conta também são alguns postulados e características próprias da Cerpa por se tratar de uma empresa cooperativa, e por consequência, não pode ser considerada e percebida nos mesmos moldes das empresas convencionais e entendidas pelo público em geral.

6.2 - Recomendações

6.2.1 Recomendações do BCG

O BCG recomenda que se use o modelo para planejamento com horizonte mínimo de cinco anos, exceto nos mercados em que este período representa a vida do produto ou maior parte dela. É, portanto, um modelo para planejamento a longo prazo. Os ajustamentos decorrentes de modificações nos recursos e circunstanciais devem ser feitos sobre o arcabouço já estabelecido para a estratégia competitiva e para o planejamento de longo prazo.

6.2.2 - Recomendações para trabalhos futuros.

Para que a Cerpa possa ter maior segurança com a aplicação das informações resultantes deste trabalho, sugere-se seja desenvolvido um novo estudo, com séries históricas mais consistentes e principalmente com produtos que estejam dentro das condições do modelo BCG que recomenda uma série mínima de cinco anos. No presente trabalho foram usadas séries históricas com menos de cinco anos e que poderão apresentar distorções nos resultados, séries estas que deverão ser observadas em trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações. Como e por que as empresas morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo. Pioneira, 1998.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo , McRaw- Hil, 1977.
- _____ **Administração Estratégica.** São Paulo, Atlas, 1983.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial : Conceitos, processos e administração estratégica.** São Paulo. Atlas, 1998.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo, FTD : Lisa, 1996.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J.Paul.**Administração Estratégica.**São Paulo. Makron Books. 1993.
- CHAMPY, James e NOHRIA,Nitim. **Avanço Rápido. As Melhores Idéias Sobre o Gerenciamento de Mudanças nos Negócios.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- CSILLAG, João Mário. **Análise do Valor.** São Paulo, Atlas, 1995.
- DAY, George S, e REIBSTEIN, DAvid J. **A dinâmica da Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- DRUCKER, Pter Ferdinand. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo. Publifolha, 1999.
- GEUS, Arie de. **A empresa Viva.** São Paulo, Publifolha, 1999.
- GREMAUD, Amaury Patrick, et. al. **Manual de Economia.** São Paulo, Saraiva, 1998.
- HALL,Rrichard H. **Organizações, Estrutura e Processo.** Rio de Janeiro. Prentice Hall. 1984.
- HOOLEY, Graham J. e SAUDERS John. **Posicionamento Competitivo. Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado.** São Paulo, Makron Books, 1996.

- IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e Economia Social**. São Paulo. Editora STS, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração, de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo. Atlas, 1998.
- _____. **Marketing**. São Paulo. Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing. Metodologia Planejamento**. São Paulo. Atlas, 1997.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa. Profissionalizada Descentralizada Moderna Humana**. São Paulo. Makron Books, 1983.
- McNEILLY, Mark. **Sun Tzu e a Arte dos Negócios**. São Paulo. Publifolha, 1999.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- _____. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa, Portugal, Dom Quixote, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de . **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo, Atlas, 1999.
- OHMAE, Kenichi. **O Fim do Estado-Nação**. São Paulo. Publifolha, 1999.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas e FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão. As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo, Makron Books, 1997.
- PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. São Paulo. Campus, 1986.
- _____. **Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. São Paulo. Campus, 1989.
- _____. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. São Paulo, Campus, 1999.

- RASMUSSEN, U.W. **Manual de Metodologia de Planejamento Estratégico.** São Paulo.Aduaneira, 1990.
- RIES, Al e TROUT Jack. **Marketing de Guerra.** São Paulo, McGraw-Hill, 1986.
- ROBERT , Michel. **Estratégia. Como Empresas Vencedoras Dominam seus Concorrentes.** São Paulo. Negócio Editora, 1998.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração. Mudanças e Perspectivas.** São Paulo,Saraiva,2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo.Atlas, 1999.
- SERRA, Afonso Celso Cunha da. **Estratégia para o Crescimento.** Rio de Janeiro. Campus, 2000.
- WOILLER, Sansão e MATHIAS, Washington Franco. **Projetos, Planejamento , Elaboração e Análise.** São Paulo.1985.

ANEXO UM

PARTE UM

QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR A EXISTÊNCIA EXPLÍCITA OU IMPLÍCITA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA "CERPA "

Nome da Empresa : Cooperativa de Eletrificação Rural de Palotina Ltda.

Data da fundação ____20____/____11____/____1974____

Objetivo na data de fundação : Distribuição de energia Elétrica .

Objetivo atual da Cer : Desenvolvimento sócio-econômico do cooperado e ampliação das atividades da cooperativa.

1 - A Cer tem objetivos específicos a serem seguidos ?

Sim Não Indeciso

2 - Os objetivos específicos se enquadram em ?

Atendimento ao cooperado

Competir no mercado

Proporcionar rentabilidade a Cer

Atendimento ao cooperado e competir no mercado

3 - A missão da Cer e os objetivos estão explícitos (claros) e formalizados (escritos) ?

Sim Não **Informalmente não escritos**

4 - A missão e os objetivos da Cer são apresentados aos cooperados ?

Sim Não **Às vezes**

5 - A missão e os objetivos da Cer são apresentados aos cooperados de que maneira ?

Na assembléia Nas reuniões setoriais **Ambas**

6 - Informações sobre a Cer. são transmitidas ao cooperado com que frequência ?

Na assembléia Ordinária Semestralmente **Sempre que necessário.**

7 - A missão e os objetivos da Cer são estendidos e apresentados aos funcionários?

Sim Não Às vezes

8 - As informações transmitidas aos funcionários sobre os objetivos, missão, metas da Cer, têm a mesma finalidade e tratamento, quanto às transmitidas aos cooperados ?

Sim Não.

9 - Na formulação dos objetivos de curto prazo da Cer, quem participa ?

Diretoria, funcionários e cooperados.

Diretoria e cooperados

Diretoria e executivos contratados para tal fim.

Somente diretoria.

10- Na formulação dos Macroobjetivos ou Metas do Plano Estratégico de longo prazo; qual a abrangência medida em tempo ?

Um ano Cinco anos Mais de cinco anos Não há planos com essa

amplitude temporal na Cer.

11 - As normas internas da Cer. são formalizadas (escritas) ?

Sim Não

12 - Essas normas são revistas a cada quanto tempo ?

Até seis meses Até um ano Entre 3 e 5 anos.

13 - Na formulação das normas internas há participação dos funcionários ?

Sim Não

14- Qual o nível hierárquico dos funcionários que participam da formulação das normas ?

Chefias Chão de fábrica Todos

15 - Como o funcionário chega à chefia ?

Por tempo de serviço Por qualificação profissional Aquele que merece confiança da diretoria **Todos os itens**

16 - O que a organização entende por qualificação profissional do funcionário ?

Aquele que está há vários anos na empresa e adquiriu experiência.

Aquele que obteve formação na escola.

Ambas as condições

17 - Qual a formação que mais interessa a organização ?

A formação prática - vivência dentro da organização.

A formação escolar

A formação mista (escola e vivência dentro da empresa).

18 - A organização Cer deixa muito claro onde ela quer ir (quanto ao futuro) ?

Sim Não Não está claro

19- A organização deixa muito claro o que ela pretende hoje ?

Sim Não Não está claro

20- A Cer tem conhecimento quais seus pontos fracos e fortes ?

Sim Não

21- Quais os pontos fracos que a Cer julga devam ser combatidos com maior rapidez?

Quanto à qualificação profissional dos funcionários.

Quanto à qualificação profissional dos funcionários de chefia.

Diversificação da atividade (produtos e serviços) e qualificação profissional.

Número pequeno de produtos e serviços oferecidos.

22 - Quais os pontos fortes que a Cer. julga ter e devam ser mantidos e melhorados

continuamente ?

Funcionários qualificados.

Quantidade de produtos e serviços oferecidos.

Falta de concorrência

Parceria com fornecedores.

Cliente (associado) cativo.

23 - São previstos nos próximos anos, regulamentações governamentais que alterarão os fundamentos, conceitos das Cers. Isso é do conhecimento da organização ?

Sim **Não**

24 -A Cer. está disposta a praticar ou pratica "Lobby" (pressão) na defesa de seus interesses ?

Sim **Não**

25 - O "Lobby" praticado, qual a abrangência que a Cer julga interessante ?

Com as Cers. Regionais.

Com as Cers. Estaduais.

Com todo o segmento nacional.

26 - A organização julga importante e necessário que deva ser praticado "Lobby",na busca de ?

Uma legislação diferenciada para as Cers. (isenção de tributos)

Um espaço de mercado específico para as Cers.

Linha de crédito diferenciado com juros subsidiados.

Não há necessidade de praticar lobbies.

27 - Os movimentos ecológicos, direitos humanos, código do consumidor, etnias raciais, religiões interferem no processo produtivo da Cer ?

Sim **Não**

28 - Se responder sim à questão 27, a organização acredita, ou tem noção sobre o que isso significa para a sobrevivência da organização ?

Sim Não **Prejudicado**

29 - A Cer. treina seu pessoal para tratar pessoas diferentes de maneiras diferentes ?

Sim Não Todos são iguais no mercado.

30 - A composição demográfica regional (sexo ,sócio-econômica, mobilidade social) provocarão alterações na gestão dos negócios da Cer?

Sim **Não**

31 - Em caso afirmativo ã questão 30, o que a Cer está fazendo ?

Revedo a estratégia de curto prazo.

Reavaliando os conceitos de cliente e consumidor.

Não há preocupação nesse sentido, pois o quadro social é estável.

Prejudicado.

32 - As mudanças tecnológicas , globalização, a internacionalização da economia. levarão a Cer a praticar ?

Pesquisar e desenvolver produtos próprios

Adquirir alguma " Franchising " de renome nacional.

Praticar " Joint Venture" (fusão com alguma empresa de tecnologia de interesse da Cer.

Por ser Cooperativa não há esse tipo de preocupação.

33 - A organização está ativamente engajada quanto às oportunidades e ameaças que a globalização e a tecnologia afetam as empresas ?

Sim Não **Não atinge o segmento**

34 - A internet está possibilitando ao cliente buscar opções "enes", isso pode prejudicar a organização ?

Sim **Não** Somente num futuro distante. Por ser segmento cooperativo não será atingido.

35 - As estratégias de negócios da organização estão orientadas de acordo com os interesses do associados ?

Sim Não Em partes

36 -A organização investe no desenvolvimento de habilidades para o atendimento dos consumidores, agregando valor aos produtos e serviços?

Sim Não Às vezes

37 - A organização tem o controle e o Feedback (retorno da informação)do pós-venda?

Sim Não

38 - As reclamações dos consumidores são tratadas da seguinte forma :

Registradas e transferidas ao fabricante.

O consumidor é orientado para dirigir-se ao fabricante pelo 0800.

O cliente é ressarcido do prejuízo (troca do produto,devolução do dinheiro, substituído por outro produto que não o vendido anteriormente).

O cliente não reclama, pois não somos o fabricante.

39 -A organização pratica " Benchmarking" (comparação) com outras empresas para avaliar os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades ?

Sim Não

40 - O "Benchmarking" é praticado em relação a ?

As Cers. regionais.

As Cers. estaduais

Concorrentes do mesmo ramo

Não há comparação

41 - De que forma é praticado o "Benchmarking" ?

Revistas e periódicos especializados.

Pesquisando o consumidor do concorrente.

Conversas informais nas associações comerciais e da classe.

Não há informações para se saber sobre o concorrente.

42 - No "Benchmarking" a organização detectou que o ponto forte do concorrente é ?

Maior diversificação dos produtos e serviços.

Maior competitividade quanto a preços

Práticas diferenciadas de atendimento

Atos não convencionais (venda sem nota)

43 - Quais providências deverão ser tomadas para enfrentar a concorrência ?

Redução dos custos operacionais (demissão de funcionários)

Buscar produtos e serviços não fornecidos pela concorrência

Fusão entre as Cers. para conseguir ganho de escala e maior produtividade.

44 - A fusão entre as Cers. não é possível em função de :

Cultura e etnia regional

Situação sócio - econômica de cada Cer.

O "ego " dos dirigentes.

A diversificação dos objetivos de cada Cer., é incompatível entre si.

45 - A organização criou formas de relacionamento entre direção, funcionários e associados ?

Sim Não

46- De que forma é promovido esse relacionamento ?

Eventos sociais (festas, esportes) conjuntos.

Comitês regionais, que discutem os problemas da organização e os interesses comuns.

Não há participação dos funcionários, somente dos cooperados.

Não há prática de relacionamento formalizado, somente aquele casual.

Prejudicado.

47 - A Cer. tem um planejamento formal (escrito) para os próximos 2 anos ?

Sim Não

48 - Em caso afirmativo à questão 47, quem participou do planejamento ?

Diretoria

Diretoria e funcionários

Diretoria, funcionários e cooperados

Diretoria e cooperados

Prejudicado.**PARTE DOIS**

QUESTIONÁRIO PARA A IDENTIFICAÇÃO DAS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER NA IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS QUE LEVARAM À AMPLIAÇÃO DAS ATIVIDADES DA CER.

1 - O que levou a Cerpa a ampliar suas atividades que era distribuir energia elétrica para :

- Comercialização e distribuição de eletrodomésticos :

Mercado não explorado na ocasião

Pouca rivalidade do mercado na ocasião

Pressão dos associados para produtos e serviços complementares à atividade existente

Facilidade de negociação com os fornecedores

Diferenciação dos concorrentes quanto à rede de distribuição

Lealdade dos consumidores (cooperados)

- Desenvolvimento da área de engenharia, construção e montagem de sistemas elétricos aos cooperados

Evitar a entrada de novos concorrentes

Crescimento do mercado provocado pelo não atendimento da estatal e pelo desenvolvimento do sistema.

Pressão da estatal com programas direcionados à área rural como substituto ao sistema de cooperativa (energia rural e mercado elétrico)

Manter o foco direcionado para o cliente cooperativado e atrair novos cooperados.

Diferenciação nos custos de implantação do sistema elétrico rural por ser cooperativa , não visa lucro nos moldes do mercado convencional.

- Comercialização e distribuição de materiais elétricos e montagem de sistemas.

Poder de negociação com os fabricantes

Diferenciação da cooperativa em relação ao mercado concorrente

Mercado inexplorado

Pressão dos cooperados

Know How adquirido no setor de engenharia e construção e apoio àquele setor.

ANEXO DOIS

OS CEGOS E O ELEFANTE

(John Godfrey Saxe - 1816-1887)

Eram cinco homens do Hindustão
Inclinados para aprender muito,
Que foram ver o Elefante
(Embora todos fossem cegos)
Que cada um, por observação,
Poderia satisfazer sua mente.

O Primeiro aproximou-se do Elefante,
E aconteceu de chocar-se
Contra seu amplo e forte lado.
Imediatamente começou a gritar:
"Deus me abençoe, mas o Elefante
É semelhante a um muro ".

O Segundo, pegando na presa,
Gritou, "Oh ! O que temos aqui
Tão redondo, liso e pontiagudo ?
Para mim isto é muito claro
Esta maravilha de elefante
É muito semelhante a uma lança !:"

O Terceiro aproximou-se do animal
E aconteceu de pegar
A sinuosa tromba com suas mãos.
Assim, falou em voz alta:
"Vejo", disse ele, "o Elefante"
É muito parecido com uma cobra !

O Quarto esticou a mão,ansioso
E apalpou em torno do joelho,
"Com o que este maravilhoso animal
Se parece é muito fácil ", disse ele :
"Está bem claro que o Elefante
É muito semelhante a uma árvore !

O Quinto, por acaso , tocou a orelha,
E disse: "Até um cego
Pode dizer com o que ele se parece :

Negue quem puder;
Esta maravilha de Elefante
É muito parecido com um leque !

O Sexto, mal havia começado
A apalpar o animal,
Pegou na cauda que balançava
E veio ao seu alcance.
"Vejo", disse ele, "o Elefante
é muito semelhante a uma corda !

È assim esses homens do Hindustão
Discutiram por muito tempo
Cada um com sua opinião,
Excessivamente rígida e forte
Embora cada um estivesse, em parte, certo,
Todos estavam errados !

Moral

Com frequência em guerra teológicas,
Os disputantes, eu suponho,
Prosseguem em total ignorância
Daquilo que cada um dos outros quer dizer,
E discutem sobre um Elefante
Que nenhum deles viu !